

**PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENILAI
EFEKTIVITAS AKTIVITAS PENGENDALIAN
FUNGSI PENJUALAN
(PT. Inti Cakrawala Citra - Surabaya)**

SKRIPSI

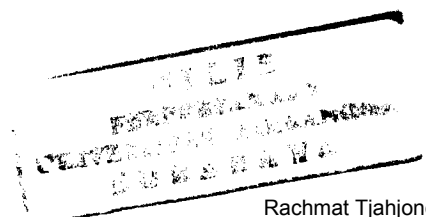
DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A 288 72
71
0



DIAJUKAN OLEH :
RACHMAT TJAHHONO
No. Pokok : 049922887-E

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

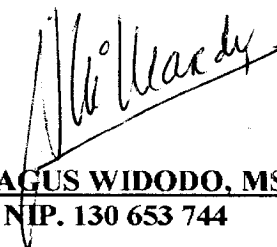


**PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENILAI
EFEKTIVITAS AKTIVITAS PENGENDALIAN
FUNGSI PENJUALAN
(PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya)**

**DIAJUKAN OLEH :
RACHMAT TJAHJONO
NOMOR POKOK : 049922887 - E**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH


DOSEN PEMBIMBING,


Drs. AGUS WIDODO, MSi.Ak
NIP. 130 653 744



TANGGAL :
22/g-06

KETUA PROGRAM STUDI,

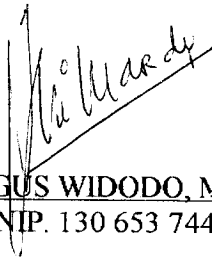

Drs. M. SUYUNUS, MAFIS.Ak
NIP. 131 287 542

TANGGAL :
17-10-06

Surabaya, 28 - 7 - 2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing,



Drs. AGUS WIDODO, MSi.Ak.

NIP. 130 653 744

ABSTRAK

Dalam kondisi perekonomian yang kurang menentu saat ini, perusahaan yang mampu bertahan umumnya adalah perusahaan yang efisiensi dan efektifitas operasionalnya relatif baik. Hal ini mendorong perusahaan untuk menilai kinerja dan mengidentifikasi perbaikan atas semua fungsinya termasuk fungsi penjualan. Dalam penelitian yang dilakukan pada PT. Inti Cakrawala Citra - Surabaya, penulis bertujuan memperoleh gambaran dan pemahaman bagaimana penerapan audit operasional dapat digunakan sebagai alat bantu penilaian kinerja dan perbaikan atas fungsi penjualan.

Hasil audit yang dilaksanakan menunjukkan bahwa fungsi penjualan kurang cukup efektif, hal disebabkan berbagai faktor pendorong ketidakefektifan dan ketidakefisienan fungsi penjualan. Penelitian ini menegaskan bahwa audit operasional perlu diterapkan sebagai alat bantu penilaian kinerja dan identifikasi perbaikan fungsi penjualan. Hal ini terbukti dengan hasil penilaian, dan diharapkan dapat memberikan berbagai rekomendasi perbaikan yang diperlukan untuk segera ditindaklanjuti.

Faktor pendorong ketidakefektifan dan ketidakefisienan tidak dapat terdeteksi system yang ada, oleh karena itu diperlukan penerapan audit operasional yang mengidentifikasi : condition, criteria, cause, effect, dan recommendation. Dengan demikian, diharapkan kinerja fungsi penjualan di masa mendatang lebih efektif dan efisien.

DAFTAR ISI

	Halaman
Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak.....	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran.....	xi

Bab I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Asumsi dan Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4

Bab II Tinjauan Pustaka

2.1 Definisi Audit	6
2.1.1. Jenis Audit	8
2.1.2. Tahap – Tahap Proses Audit	9

2.2	Audit Operasional	10
2.2.1.	Jenis – Jenis Audit Operasional	11
2.2.2.	Tujuan Audit Operasional.....	12
2.2.3.	Manfaat Audit Operasional	13
2.2.4.	Karakteristik Audit Operasional.....	14
2.2.5.	Perbedaan Audit Operasional dan Audit Laporan Keuangan.....	14
2.2.6.	Tahap - Tahap Audit Operasional.....	16
2.2.6.1.	Tahap Perencanaan.....	17
2.2.6.2.	Tahap Audit Program	18
2.2.6.3.	Tahap Pekerjaan Lapangan	19
2.2.6.4.	Tahap Pengembangan Temuan Audit.....	20
2.2.6.5.	Tahap Pelaporan.....	21
2.3	Pengertian Efektifitas.....	22
2.4	Struktur Pengendalian Aktifitas	23
2.4.1	Definisi Struktur Pengendalian Intern	24
2.4.2	Tujuan Struktur Pengendalian Intern	25
2.4.3	Keterbatasan Struktur Pengendalian Intern.....	29
2.5	Aktivitas Pengendalian.....	31
2.6	Fungsi Penjualan.....	35
2.6.1	Pengertian Fungsi Penjualan	35
2.6.2	Tugas dan Wewenang Bagian Penjualan	37
2.6.3	Definisi Penjualan Kredit	39
2.6.3.1.	Fungsi yang Terkait dalam Penjualan Kredit	40
2.6.3.2.	Jaringan Prosedur yang Membentuk Sistem Penjualan Kredit.....	42

2.6.3.3. Dokumen yang Digunakan	43
2.7 Audit Operasional Atas Fungsi Penjualan	47
2.8 Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Terhadap Fungsi Penjualan.....	47

BAB III Metodologi Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian	50
3.2. Penjelasan Judul.....	50
3.3. Ruang Lingkup Penelitian.....	51
3.4. Jenis dan Sumber Data	51
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	52

Bab IV Analisa dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	53
4.1.1 Deskripsi Perusahaan	53
4.1.2 Tujuan Perusahaan, Prospek Pemasaran, dan Kepegawaian.....	53
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	55
4.1.4 Proses Akuntansi	62
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	64
4.2.1 Sistem Penjualan Tunai	64
4.2.2 Sistem Penjualan Kredit.....	65
4.2.2.1. Jenis Piutang	65
4.2.2.2. Mekanisme Terjadinya Piutang.....	67
4.2.2.3. Piutang Usaha pada PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya.....	68
4.2.2.4. Sistem Penjualan Kredit.....	71
4.2.2.5. Prosedur Pelunasan Piutang OMI.....	74

4.3	Pembahasan	76
4.3.1	Tahap Perencanaan.....	76
4.3.2	Tahap Audit Program.....	77
4.3.3	Tahap Pekerjaan Lapangan.....	80
4.3.4	Tahap Pengembangan Temuan Audit dan Pelaporan.....	84

Bab V Simpulan dan Saran

5.1.	Simpulan	92
5.2.	Saran.....	93

Lampiran

Daftar Pustaka

Lembar Keterangan Perusahaan



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi.....	56
Gambar 2 Proses Akuntansi.....	63



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Jumlah Karyawan PT. ICC- Surabaya 2000-2005.....	54
Tabel 4.2. Piutang MRO Periode 2005.....	69
Tabel 4.3. Piutang OMI Periode 2005.....	70
Tabel 4.4. Piutang Sewa Rak Periode 2005.....	70
Tabel 4.5. Tabel Perbandingan Antara Anggaran Penjualan dengan Realisasi Penjualan PT. ICC-Surabaya.....	88
Tabel 4.6. Tabel Perbandingan Realisasi Penjualan PT. ICC-Surabaya.....	89



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penerapan Audit Operasional Fungsi Penjualan Tunai dan Kredit
- Lampiran 2 Kuesioner Pengendalian Intern Penjualan Kredit
- Lampiran 3 Prosedur Penjualan Tunai
- Lampiran 4 Prosedur Penjualan Kredit MRO
- Lampiran 5 Prosedur Penjualan Kredit MRO
- Lampiran 6 Prosedur Penerimaan Kas Atas Piutang OMI
- Lampiran 7 Nilai Realisasi dan Budget Penjualan Tahun 2003-2005



BAB I

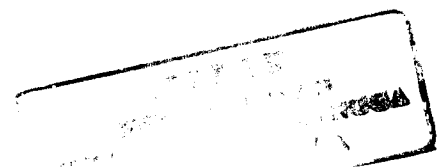
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang umumnya memiliki efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional relatif baik. Usaha untuk mencapai efisiensi dan efektivitas tersebut bervariasi diantaranya yaitu meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu hal yang penting dalam operasional adalah aktivitas pengendalian yang efektif, maka kemungkinan terjadinya manipulasi data yang mengakibatkan kerugian.

Untuk mengetahui apakah aktivitas pengendalian suatu fungsi tertentu telah efektif atau sebaliknya, diperlukan audit operasional atau disebut juga audit manajemen. Audit operasional atau audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan organisasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Audit operasional ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui adanya kemungkinan-kemungkinan terjadinya tindak kecurangan dalam pelaksanaan operasional suatu perusahaan, serta mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada. Dengan demikian nantinya dapat dilakukan tindakan-tindakan yang perlu guna memperbaiki prosedur yang ada sehingga aktivitas pengendalian akan semakin efektif, dan semakin memperkecil kemungkinan terjadinya tindak kecurangan yang dapat mengakibatkan kerugian perusahaan.



Dalam hubungannya dengan penjualan kredit, audit operasional berfungsi untuk mengevaluasi kinerja operasi perusahaan, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan dan membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut mengenai penjualan kredit berdasarkan prinsip-prinsip aktivitas pengendalian yang ada. Selain itu audit operasional juga memberikan rekomendasi atau saran perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ada, sehingga tujuan pengendalian terhadap penjualan kredit dapat tercapai.

Secara umum tujuan utama perusahaan dalam suatu perekonomian yang kompetitif adalah memperoleh laba yang memuaskan, karena tolak ukur keberhasilan manajemen dalam mengelola perusahaan salah satunya berasal dari laba yang berhasil diperoleh. Salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan cara melaksanakan kebijakan penjualan baik secara tunai maupun kredit. Kebijakan penjualan secara kredit yang digunakan oleh perusahaan diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan yang nantinya akan berpengaruh pada laba.

Begitu pula PT. Inti Cakrawala Citra yang bergerak di bidang usaha perdagangan besar, sebagai distributor pemasaran berbagai macam produk dari berbagai macam perusahaan industri. Hingga saat ini harus bertahan di tengah persaingan usaha sejenis yang semakin ketat. Maka perusahaan dituntut lebih jeli dalam melihat pangsa pasar dan memiliki strategi pemasaran yang bagus. dalam rangka meningkatkan penjualan dan penghasilan penjualan, maka salah satu upaya perusahaan diantaranya melakukan kegiatan penjualan secara kredit.

Penjualan baik secara tunai dan kredit yang dilakukan harus benar-benar diawasi oleh pihak manajemen agar tidak dimanipulasi dan diharapkan dengan adanya audit

operasional dapat meningkatkan efektivitas aktivitas pengendalian pada penjualan tunai dan kredit.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

Bagaimana penerapan audit operasional dalam menilai efektivitas aktivitas pengendalian atas penjualan tunai dan kredit PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi penerapan audit operasional yang dilakukan peneliti untuk menilai efektivitas aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan kredit.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan audit operasional dalam menilai efektivitas dan aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan kredit.
2. Bagi perusahaan PT. Inti Cakrawala Citra Cabang Surabaya merupakan masukan dalam rangka pengambilan keputusan di masa yang akan datang khususnya pada penerapan audit operasional untuk menilai efektivitas aktivitas pengendalian pada penjualan kredit.
3. Bagi kepustakaan, diharapkan dapat bermanfaat sebagai pembanding penelitian masalah riil perusahaan sejenis, khususnya sistem retail.

1.5. Asumsi dan Batasan Masalah

Asumsi yang digunakan skripsi ini dapat dituliskan sebagai berikut :

1. Fungsi yang diteliti adalah fungsi penjualan tunai dan fungsi penjualan kredit

Batasan permasalahan :

1. penelitian ini dititikberatkan pembahasan fungsi penjualan tunai dan fungsi penjualan kredit

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, asumsi dan batasan permasalahan serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini secara garis besar memberikan gambaran tentang landasan teori yang berkaitan dengan Audit, Audit Operasional, Efektivitas, Aktivitas Pengendalian, Prosedur Penjualan tunai dan kredit.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang pendekatan penelitian, ruang lingkup, penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa yang dipergunakan dalam menulis skripsi ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum atau deskripsi hasil penelitian perusahaan serta pembahasan masalah yang telah dikemukakan dalam bab satu.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diajukan baik kepada perusahaan maupun penelitian sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Audit

Menurut Arens dan Loebbecke (2003:11)

“Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan criteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten. Sedangkan definisi audit menurut Mulyadi (2002:9) adalah :

“Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

Auditing yang dilakukan dalam suatu badan usaha ditujukan untuk menilai keefektifan dan keefisienan pengendalian dalam badan usaha, serta untuk menilai kewajaran laporan keuangan yang telah disajikan. Auditing merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh seorang yang independen dengan melalui pengumpulan bukti, hasil tanya jawab dan sebagainya.

Dari definisi yang disebutkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa auditing adalah suatu tindakan menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti tentang informasi yang telah diukur mengenai kegiatan ekonomi dalam badan usaha yang dilaksanakan

oleh seorang independen. Dimana tujuannya adalah untuk memberikan opini atas kesesuaian antara praktik dengan yang distandarkan. Jadi dengan demikian melalui auditing dapat ditentukan bisa dipercaya atau tidaknya suatu laporan keuangan.

Dalam auditing seorang auditor mempunyai tujuan tertentu yang sesuai dan berhubungan erat dengan apa yang diaudit. Menurut Arens dan Loebbecke (2003:147) tujuan audit dibagi menjadi lima kategori, yaitu :

1. Existence or occurrence

Existence deal with whether assets, obligation, and equities included in the balance sheet actually existed on the balance sheet date. Occurrence concern whether recorded transaction included in the financial statements actually occurred during the accounting period.

2. Completeness

The completeness is concerned with the possibility of omitting items from the financial statements that should have been included, whereas the existence or occurrence assertion is concern with inclusion of amounts that should not have been included.

3. Valuation or allocation

These assertions deal with whether assets, liability, equity, revenue and expense accounts have been included in the financial statements at appropriate amounts.

4. Rights and obligation

These managements assertions deal with whether assets are the rights of the entity and liabilities are the obligation of the entity at a given date.

5. Presentation and disclosure

The assertions deal with whether components of the financial statements are properly combined or separated, described, and disclosed. Management assert that amount presented as extraordinary items in the income statement are properly classified and described.

Tujuan audit dimaksudkan untuk membuat suatu kerangka kerja dalam membantu auditor mengumpulkan fakta yang cukup kuat. Untuk itu perlu adanya pemisahan antara tujuan audit secara umum dan secara khusus.

Tujuan audit secara umum menyangkut tentang kelayakan seluruh aku yang ada dalam badan usaha yang disajikan dalam laporan keuangan dan dinyatakan secara luas. Secara khusus menyangkut aktivitas atau perkiraan yang menjadi bahan untuk diaudit. Pada penelitian ini yang diperiksa adalah aktivitas-aktivitas yang merupakan bagian dari siklus penjualan tunai dan kredit.

2.1.1. Jenis Audit

Menurut Mulyadi (2002:30) audit dibagi menjadi tiga jenis :

1. Audit laporan keuangan (Financial Statement Audit)

Audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dalam audit laporan keuangan ini, auditor independen menilai kewajaran laporan atas dasar kesesuaiannya dengan prinsip akuntansi berterima umum.

2. Audit Kesesuaian (Compliance Audit)

Audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil compliance audit umumnya dilaporkan kepada pihak

yang berwenang membuat kriteria. Compliance audit banyak dijumpai dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (Operational Audit)

Merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional adalah mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa auditing dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Pembagian tersebut sesuai dengan tujuan dari proses audit itu sendiri yaitu untuk menilai kewajaran laporan keuangan, kesesuaian praktik dengan prosedur, aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, serta menilai keefektifan dan keefisienan.

2.1.2. Tahap - Tahap Proses Audit

Menurut Mulyadi (1992 : 194), proses audit terdiri dari enam tahap utama :

1. Mengumpulkan informasi untuk memperoleh gambaran umum mengenai klien dan usahanya.
2. Memahami struktur pengendalian intern
3. Menguji efektivitas system pengendalian intern
4. Menguji secara langsung saldo-saldo rekening yang tercantum dalam laporan keuangan.
5. Menyelesaikan pekerjaan dengan meringkas hasil-hasil semua pengujian yang telah dilaksanakan dan menarik kesimpulan.
6. Menerbitkan laporan akuntan.

2.2. Audit Operasional

Menurut Arens & Loebbecke (2003:13), audit operasional merupakan penelaah atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasional organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya “Audit Manajemen Kontemporer” (1995:31), definisi dari audit operasional adalah suatu pencarian yang terorganisasi untuk cara-cara memperbaiki efisiensi dan efektifitas.

Menurut Boynton dan Kell (1995:846) :

“Operational auditing is a systematic process of evaluating an organization’s effectiveness, efficiency and economy of operation under management’s control and reporting to appropriate persons the results of the evaluation along with recommendations for improvement”.

Dari definisi di atas, beberapa hal penting dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Proses yang sistematis, dimana pelaksanaan audit operasional meliputi tahap-tahap logis, terstruktur dan terorganisasi. Termasuk di dalamnya perencanaan yang memadai serta pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang sedang diaudit.
2. Efektifitas, efisiensi, dan ekonomis operasi, berkaitan dengan tujuan pelaksanaan audit operasional yaitu untuk membantu manajemen meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi. Jadi dapat dikatakan audit operasional berorientasi ke masa depan.
3. Rekomendasi atau perbaikan-perbaikan berbeda dengan audit laporan keuangan, audit operasional tidak berhenti sampai di laporan hasil temuan saja, melainkan lebih jauh lagi, yaitu pembuatan rekomendasi untuk perbaikan.

2.2.1. Jenis – Jenis Audit Operasional

Menurut Arens & Loebbecke (2003:740) audit operasional dapat dikategorikan menjadi tiga :

“Ada tiga kategori audit operasional : fungsional, organisasional, dan penugasan khusus. Dalam setiap kasus, sebagian audit tersebut cenderung mencakup evaluasi pengendalian intern untuk efisiensi dan efektifitas”.

Dari ketiga jenis audit operasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Fungsional

Audit fungsional berhubungan dengan salah satu atau lebih fungsi dalam organisasi, misalnya fungsi penjualan. Fungsi adalah sarana untuk mengelompokkan kegiatan badan usaha seperti fungsi penagihan atau fungsi akuntansi. Audit ini memiliki kelebihan karena memungkinkan adanya spesialisasi, sehingga keahlian dalam suatu bidang tertentu dapat ditingkatkan dan pemeriksaan diharapkan bisa bekerja lebih efisien. Tetapi audit operasional juga mempunyai kelemahan yaitu adanya kesulitan dalam mengurangi hubungan dengan fungsi lain.

2. Organisasional

Audit operational atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi salaiing interaksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk menkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

3. Penugasan Khusus

Penugasan audit operasional khususnya timbul atas permintaan manajemen. Misal audit untuk menyelidiki kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi.

2.2.2. Tujuan Audit Operasional

Menurut Reider (1994:11), tujuan umum audit operasional yang tercantum dalam “*operational audit engagement*” yang dipublikasikan oleh AICPA tahun 1982 adalah sebagai berikut :

1. Menilai kinerja (*asses performance*). Penilaian kinerja ini dapat dilakukan pada keseluruhan atau salah satu fungsi perusahaan. Penilaian ini lebih bersifat kualitatif terhadap masalah yang akan dinilai.
2. Mengidentifikasi kemungkinan atau kesempatan untuk perbaikan (*identify opportunity for improvement*). Dasar dalam melakukan tindakan ini adalah keinginan manajemen meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari unsur yang ingin diperbaiki.
3. Memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau untuk pelaksanaan tindakan lanjutan yang diperlukan (*develop recommendation for improvement of further action*). Rekomendasi ini diberikan agar perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai kemungkinan dilakukannya tindakan perbaikan.

Menurut Sukrisno Agoes (1996:173), tujuan umum dari audit operasional atau audit manajemen yaitu :

1. Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak (*top management*).
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem

pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Mulyadi (2002:32), tujuan audit operational adalah untuk :

1. Mengevaluasi kinerja
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan.
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

2.2.3. Manfaat Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal (1995:12), manfaat dari pelaksanaan audit operational adalah sebagai berikut :

1. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian intern.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber perusahaan yang telah ditetapkan.
6. Menilai efektifitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyelidiki tempat latihan untuk personel dalam seluruh fase operasi perusahaan.

2.2.4. Karakteristik Audit Operasional

Menurut Tungal (2001:9) karakteristik audit operasional adalah :

1. Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigative
2. Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi.
3. Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan)
4. Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan atau unit atau fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab, atau tugasnya.
5. Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti, data dan standar.
6. Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi.

2.2.5. Perbedaan Audit Operasional dan Audit Laporan Keuangan

Perbedaan audit operasional (operasional audit) dan audit laporan keuangan (financial statement audit) menurut Arens & Loebbecke (1996:764) meliputi beberapa karakteristik yaitu :

1. Tujuan audit perbedaan utama antara auditing laporan keuangan dengan auditing operasional ada pada tujuan pengujiannya. Auditing laporan keuangan menekankan pada apakah informasi historis dicatat dengan benar. Audit operasional menekankan pada efektivitas dan efisiensi. Audit laporan keuangan berorientasi pada masa lalu sedangkan audit operasional berorientasi pada kinerja operasi di masa yang akan datang. Seorang auditor operasional misalnya, dapat mengevaluasi apakah jenis bahan yang dibeli pada harga paling rendah untuk menghemat uang guna pembelian bahan baku di masa mendatang.

2. Distribusi laporan untuk audit laporan keuangan, laporan yang diterbitkan ditujukan pada banyak pemakai laporan keuangan, seperti pemegang saham dan bankir, sedangkan laporan audit operasional terutama ditujukan untuk manajemen.
3. Keterlibatan bidang bukan keuangan audit operasional mencakup banyak aspek efisiensi dan efektivitas dalam sebuah organisasi, oleh karenanya banyak melibatkan berbagai kegiatan yang luas. Sebagai contoh, efektivitas dari suatu program iklan atau efisiensi karyawan pabrik merupakan bagian dari audit operasional. Audit laporan keuangan dibatasi hanya pada hal-hal yang langsung mempengaruhi laporan keuangan.

Sedangkan menurut Reider (1994:10) perbedaan audit operasional dan audit laporan keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Purpose*, yaitu dalam financial statement audit bertujuan memberikan opini terhadap keadaan keuangan (kewajaran laporan keuangan) dan operasional audit bertujuan menganalisa dan memperbaiki metode serta kinerja operasional perusahaan.
2. *Scope*, dalam financial statement audit, scope-nya catatan keuangan fiskal dan operasional audit scope-nya operasional perusahaan.
3. *Skills*, keahlian yang dibutuhkan financial statement audit adalah bidang akuntansi sedangkan operasional audit keahlian yang diperlukan didapat dari berbagai ilmu yang berkaitan dengan masalah yang diaudit.
4. *Time orientation*, dalam financial statement audit orientasinya yaitu masa lalu sedangkan operasional audit orientasi waktunya pada masa depan.
5. *Precision*, ketelitian financial statement audit bersifat absolut sedangkan operasional audit bersifat relatif.

6. *Audience*, pemakai financial statement audit adalah pemegang saham dan publik sedangkan pemakai operasional audit adalah manajer perusahaan.
7. *Necessity*,keperluan financial statement audit yaitu atas permintaan legal sedangkan operasional audit atas permintaan manajemen.
8. *Standart*, standar financial statement audit adalah GAAP (di Indonesia yaitu PSAK dan PSAP) sedangkan operasional audit standarnya GAO, aspek efisiensi, ekonomisasi, efektivitas.
9. *Opinion*, pemberian pendapat financial statement audit selalu diminta tetapi operasional audit tidak diminta.
10. *Audit Result*, hasil financial statement audit adalah opini dari financial statement sedangkan operasional audit adalah rekomendasi kepada manajemen.
11. *Focus*, fokus financial statement audit yaitu financial statement menunjukkan kewajaran sedangkan operasional audit perbaikan positif dari operasional perusahaan.
12. *View point*,dalam financial statement audit yaitu keuangan sedangkan operasional audit yaitu manajemen.
13. *Succes*, dalam financial statement audit dilihat dari adanya opini wajar tanpa pengecualian sedangkan operasional audit dilihat dari sikap manajemen dalam mengambil rekomendasi yang diberikan.

2.2.6. Tahap – Tahap Audit Operasional

Menurut Reider (1994:20), penerapan audit operasional dibagi menjadi lima tahap, yaitu:

1. Tahap perencanaan
2. Tahap audit program

3. Tahap pekerjaan lapangan
4. Tahap pengembangan temuan audit
5. Tahap pelaporan

2.2.6.1. Tahap perencanaan

Perencanaan dengan hati-hati dalam pelaksanaan audit merupakan hal yang sangat penting demi efektifitas dan efisiensi pelaksanaan audit operasional. Perencanaan ini merupakan landasan bagi pengembangan program audit. Tujuan dari tahap perencanaan ini menurut Reider (1994:46) adalah :

1. Gather informational about the operational area.
2. Identify possible operational problem areas
3. Start to develop the basis for the operational audit program

Dalam tahap ini, diperoleh informasi umum tentang jenis aktifitas yang dilaksanakan, hal-hal penting yang berhubungan dengan aktifitas tersebut serta informasi-informasi lain yang dapat membantu membuat perencanaan pelaksanaan audit pendahuluan.

Informasi-informasi yang diperlukan dalam tahap ini antara lain :

1. Hukum dan peraturan yang diterapkan pada aktifitas yang diperiksa
2. Hal utama dalam organisasi seperti pembagian tugas dan kewajiban, pendelegasian wewenang, yang bertujuan untuk menentukan bagaimana perusahaan diatur dalam menjalankan fungsinya dan bagaimana tugas serta kewajiban diserahkan.
3. Informasi keuangan
4. Metode dan prosedur operasi, bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum metode dan prosedur operasi organisasi
5. Informasi dan laporan manajemen

6. Area masalah

Informasi-informasi tersebut dapat diperoleh melalui wawancara, data organisasi, data keuangan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, laporan operasi dan manajemen, serta pemeriksaan fisik.

Setelah mendapatkan informasi data operasional serta mengidentifikasi area masalah operasional, audit program pada tahap perencanaan dapat disusun untuk menunjukkan dan mengarahkan langkah-langkah audit yang harus dilakukan untuk memastikan area-area yang disertakan dalam audit operasional yang lebih mendalam. Termasuk di dalam perencanaan audit adalah pemilihan tim audit dan jadwal kerja.

2.2.6.2. Tahap Audit Program

Program audit operasional adalah rencana tindakan untuk melakukan audit operasional dan merupakan penghubung antara tahap perencanaan dan tahap pekerjaan lapangan. Audit program ini dikembangkan untuk situasi tertentu dari organisasi atau departemen yang diperiksa. Karena itu, setiap audit operasional program merupakan kesatuan yang unik dan biasanya dikembangkan untuk satu kali pemeriksaan.

Audit program harus disesuaikan dengan keadaan auditee yang ditemukan dalam studi pendahuluan. Sama dengan audit laporan keuangan, program audit operasional juga terdiri dari prosedur-prosedur untuk mendapatkan bukti. Auditor mempersiapkan program audit operasional dan perencanaan kerja untuk review pendahuluan atas aktifitas yang telah diseleksi guna penilaian dalam tahap perencanaan. Program audit yang dibuat harus sesuai dengan apa yang ditemukan pada interview tahap perencanaan dengan memperhatikan material organization dan situasi lapangan.

Penyusunan yang baik program audit sangat penting untuk menghubungkan audit operasional ke dalam aspek efisiensi dan efektifitas. Audit program yang

dikembangkan juga dapat berubah sesuai kebutuhan. Misalnya dalam melakukan audit ternyata ditemukan kekurangan yang terlalu signifikan, maka langkah-langkah audit program dapat dikurangi.

Tahap audit program juga meliputi penyusunan budget pemeriksaan yang berisikan waktu dan tanggal pemeriksaan, serta siapa yang akan melakukan pemeriksaan. Dalam menugaskan staf, perlu diperhatikan untuk memadukan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan langkah-langkah audit secara efektif dengan keahlian staf dalam melakukan langkah audit tertentu. Karena bila keahlian yang dimiliki oleh staf semakin mendekati dengan keahlian yang diperlukan dalam melakukan audit, maka hasil yang didapat juga semakin baik.

2.2.6.3. Tahap Pekerjaan Lapangan

Informasi yang dikumpulkan dalam tahap ini berhubungan dengan pengendalian manajemen operasional serta aktifitas-aktifitas untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan pemeriksaan lebih mendalam. Disamping memberikan pemahaman atas ketidakefisienan dalam organisasi atau departemen yang diperiksa, tahap ini juga membantu tim audit untuk memahami departemen dalam organisasi dan fungsinya.

Teknik-teknik yang bisa digunakan dalam tahap ini menurut Reider (1994:153) adalah sebagai berikut :

1. Interviewing

Wawancara bisa dilakukan pada pihak manajemen dan karyawan yang bekerja pada bagian yang diperiksa untuk menentukan apa yang terjadi dan mengapa terjadi. Tujuan dari wawancara ini adalah mendapatkan fakta, pendapat, ide, dan memberi kesan positif atas auditor dalam pikiran karyawan klien.

2. System Flowchart

System flowchart merupakan grafik yang menggambarkan urutan operasi dalam proses. Tujuannya adalah untuk mendokumentasikan prosedur-prosedur umum dan spesifik untuk membantu auditor memahami operasi dan aktifitas.

3. *Layout Flowchart*

Layout Flowchart digunakan untuk mendokumentasikan tata letak dan jalannya orang, kertas kerja, atau bahan yang ada.

4. *Ratio Change and Trend*

Teknik ini menguji, menafsirkan, dan menjelaskan hubungan antara rangkaian data operasi dan keuangan pada satu waktu dengan membandingkannya atas beberapa periode. Analisis ini dapat dibandingkan dengan data internal seperti anggaran, atau dengan data eksternal seperti standard industri.

2.2.6.4. Tahap Pengembangan Temuan Audit

Temuan audit yang tidak memerlukan analisis lebih lanjut sebaiknya segera dilaporkan ke manajemen sehingga bila pihak manajemen setuju, tindakan perbaikan bisa segera dilakukan. Dalam mengembangkan temuan audit pada sampai ke sumbernya seharusnya memperhatikan atribut seperti yang dinyatakan oleh Reider (1994:21) yaitu :

1. *Condition (What did you find ?)*. Temuan-temuan tersebut berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan, dan dari kondisi ini bisa ditentukan kriteria-kriteria yang digunakan dalam audit operasional.
2. *Criteria (What should it be?)*. Kriteria tersebut bisa berasal dari organisasi itu sendiri seperti pernyataan kebijakan perusahaan, perjanjian kontraktual, rencana organisasi departemen dalam mencapai tujuan dan sasaran, dan bisa dikembangkan sendiri oleh auditor operasional seperti kinerja organisasi sejenis dan pertimbangan auditor.

3. *Cause (Why did it happen?)*. Faktor penting dalam melakukan audit operasional adalah menentukan penyebab dari temuan kelemahan yang menyebabkan ketidakefisienan, ketidakefektifan, ataupun ketidakekonomisan.
4. *Effect (What is the impact of operation)*. Dalam melakukan operasional perlu dikemukakan akibat yang ditimbulkan baik yang telah terjadi maupun yang potensial terjadi.
5. *Recommendation (What needs to be done to correct the situation?)*. Dari penyebab dan akibat yang dikemukakan tersebut, auditor bisa memberikan rekomendasi yang mudah dilaksanakan dan layak kepada manajemen. Rekomendasi sebaiknya diarahkan pada anggota manajemen yang spesifik sehingga tindakan yang diperlukan untuk menerapkan rekomendasi dapat dilakukan dengan jelas. Kesuksesan dari audit operasional ini adalah diterima atau diterapkannya rekomendasi oleh pihak manajemen.

2.2.6.5. Tahap Pelaporan

Dalam tahap pelaporan, tim audit mengkomunikasikan hasil melakukan audit operasional kepada manajemen dan pihak-pihak yang berhubungan dengan operasional. Menurut Reider (1994:231) laporan audit operasional mempunyai dua fungsi yaitu :

1. *To communicate the result of the operational audit*
2. *To persuade and, when necessary, sound a call to action*

Sedangkan tujuan pokok dari laporan audit operasional adalah sebagai berikut :

1. *Provide useful and timely information on significant operational deficiencies and other matters.*
2. *Recommend improvement in the conduct of operation*

Laporan audit operasional diberikan pula kepada senior manajemen dan komite audit. Laporan audit berisi pernyataan tujuan dan ruang lingkup audit, deskripsi umum pekerjaan yang dilakukan dalam audit, ringkasan temuan, rekomendasi untuk perbaikan, dan komentar klien. Laporan audit operasional bisa berupa formal dan informal, lisan atau tertulis. Laporan secara lisan lebih bersifat informal dan biasanya diberikan ke karyawan operasi dan manajemen secara periodik selama pelaksanaan audit. Laporan tertulis memberikan pemahaman kepada pihak yang berkepentingan secara keseluruhan atas pemeriksaan dan hal-hal pokok operasional beserta hasil-hasil audit dalam bentuk tertulis.

Tahap akhir dari audit operasional adalah menindaklanjuti tanggapan atau respon auditee terhadap laporan audit. Idealnya kebijakan organisasi akan mengharuskan manajer unit yang diaudit untuk menanggapi secara tertulis laporan audit dalam jangka waktu tertentu. Dalam beberapa kasus, rekomendasi mungkin hanya perlu saran untuk mempelajari masalah lebih lanjut. Sedangkan komentar klien biasanya dicantumkan hanya jika klien tidak setuju dengan temuan dan rekomendasi.

2.3. Pengertian Efektifitas

Pencapaian tujuan organisasi adalah berkaitan dengan efektifitas. Efektivitas atau hasil guna secara sederhana pengertiannya dapat dinyatakan sebagai derajat keberhasilan (sejauh mana organisasi dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian efektifitas tidak semata-mata menitikberatkan pada segi output melainkan juga memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut (Setyawan, 1990:45) :

1. Pertimbangan terhadap cara-cara alternatif yang berupa rancangan-rancangan program alternatif untuk mencapai tujuan.

2. Pertimbangan terhadap cara-cara alternatif yang merupakan kemungkinan-kemungkinan target atau sasaran yang lain.

Berikut ini pengertian efektivitas menurut beberapa ahli, Arens dan Lobbecke (2003:738) menyatakan bahwa :

“Effectiveness refers to accomplishment of the objective, whereas efficiency refers to the resources used to achieved those objectives.”

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Sukrisno Agoes (1996:180), yaitu : “Efektif, apabila suatu tujuan, sasaran, program dapat tercapai batas waktu yang ditargetkan, tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan.

Sedangkan Supriyono (1990:44) menyatakan bahwa organisasi atau unit organisasi dikatakan efektif jika outputnya memberikan sumbangan yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu Caster (1982:5) menyatakan bahwa, efektivitas mengacu pada pencapaian atau penentuan suatu tujuan. Efektivitas tidak menyatakan bagaimana tugas telah dilakukan tetapi hanya menyatakan bahwa tugas itu telah terpenuhi.

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa efektivitas menekankan pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan. Dengan kata lain penilaian efektivitas didasarkan pada sejauh mana tujuan suatu organisasi dapat terpenuhi dan hubungan dengan melakukan sesuatu yang benar dan terkait dengan tujuan tersebut.

2.4. Struktur Pengendalian Intern

Sebelum mengadakan audit, seorang auditor perlu mempelajari struktur pengendalian intern yang ada pada badan usaha yang sedang diauditnya sebagai pertimbangan auditor dalam menetapkan luasnya pengujian yang harus dilakukan. Hal

ini sesuai dengan apa yang tertera dalam SPAP yang dikutip oleh Mulyadi (2002:180) sebagai berikut :

“Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk menentukan sifat, sat dan lingkup pengujian yang dilakukan”.

2.4.1. Definisi Struktur Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2002:180) struktur pengendalian intern terdiri dari kebijakan dan prosedur yang diciptakan untuk memberikan jaminan yang memadai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kebijakan disini berarti pedoman yang dibuat oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan prosedur adalah langkah-langkah tertentu yang harus diamati dalam pelaksanaan suatu kebijakan dan tujuan merupakan akhir dari suatu kegiatan sehingga diperoleh hasil.

“SA seksi 319 Pertimbangan atas Pengendalian Intern dalam Audit Laporan Keuangan paragraph 06 mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini :

1. Keandalan pelaporan keuangan
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
3. Efektivitas dan efisiensi operasi.

Dari definisi pengendalian tersebut terdapat beberapa konsep dasar berikut ini :

1. Pengendalian intern merupakan suatu proses. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pengendalian intern itu sendiri bukan merupakan suatu tujuan. Pengendalian merupakan suatu rangkaian tindakan yang bersifat pervasif dan menjadi bagian tak terpisahkan, bukan hanya sebagai tambahan, dari infrastruktur entitas.

2. Pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen, dan personel lain.
3. Pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai bukan keyakinan mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas. Keterbatasan yang melekat dalam semua system pengendalian intern dan pertimbangan manfaat dan pengorbanan dalam pencapaian tujuan pengendalian menyebabkan pengendalian intern tidak dapat memberikan keyakinan mutlak.
4. Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan : pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

Definisi lain mengenai pengendalian intern yang diambil dari Statementon Auditing Procedure No. 33 dalam buku Kevin Adams, Robert Grose, Donald Leeson (1997), adalah sebagai berikut :

“Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinates methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the occuracy and realibility of its accounting data, promote operation efficiency and encourage adherence to prescribed managerial policies.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian inten adalah rencana, metode, dan ukuran-ukuran yang diterapkan dalam organisasi untuk mengamankan kekayaannya, mengecek ketepatan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan menjamin ditaatinya kebijakan-kebijakan manajemen.

2.4.2. Tujuan Struktur Pengendalian Intern

Seperti telah disebutkan di atas, tujuan pengendalian intern adalah untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tiga golongan tujuan : keandalan

informasi keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, efektivitas dan efisiensi operasi. Struktur pengendalian intern yang telah direncanakan dengan baik dapat dijadikan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengawasi kegiatan badan usaha secara keseluruhan, mengamankan harta milik badan usaha, dan dalam pengambilan keputusan berdasarkan data yang dapat diandalkan.

Agar tujuan tercapai, maka dalam pelaksanaannya harus diperhatikan unsur-unsur apa saja yang harus ada dalam struktur pengendalian intern tersebut, karena setiap unsur mempunyai kaitan langsung dengan tujuan pengendalian intern.

Menurut Mulyadi (2002:183) menyebutkan lima unsur pokok struktur pengendalian intern :

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua unsur pengendalian intern, yang membentuk disiplin dan struktur. Berbagai factor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas antara lain :

a. Nilai integritas dan etika

Elemen ini meliputi tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi intensitas dan godaan yang menyebabkan pegawai bertindak tidak jujur. Termasuk juga komunikasi standar nilai dari perilaku perusahaan kepada pegawai melalui pernyataan kebijakan dan aturan pelaksanaan dan melalui contoh-contoh.

b. Komitmen terhadap kompetensi

Meliputi pertimbangan manajemen terhadap tingkatan kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dan bagaimana tingkatan tersebut berubah menjadi keterampilan dan pengetahuan yang disyaratkan.

c. Dewan komisaris dan komite audit

Dewan komisaris yang efektif adalah independen dari manajemen dan anggota-anggotanya yang aktif dan menilai aktivitas manajemen. Komite audit biasanya dibebani tanggung jawab mengawasi proses pelaporan keuangan, mencakup struktur pengendalian intern dan ketaatan kepada undang-undang dan peraturan.

d. Filosofi dan gaya operasi manajemen

Manajemen melalui aktivitasnya memberikan tanda-tanda yang jelas kepada pegawai tentang pentingnya pengendalian. Sebagai contoh apakah manajemen bersifat pengambilan resiko atau penghindaran resiko ? Apakah perencanaan laba dan data anggaran lebih merupakan sasaran yang diutamakan ?

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu satuan usaha membatasi garis tanggung jawab dan wewenang yang ada. Ini juga biasanya menghubungkan garis komunikasi. Dengan memahami struktur organisasi, kita dapat mempelajari manajemen dan elemen fungsional usaha dan menaksir bagaimana kebijakan dan prosedur yang berhubungan dengan pengendalian yang dilaksanakan.

f. Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab

Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab merupakan perluasan lebih lanjut pengembangan struktur organisasi. Dengan pembagian wewenang yang jelas, organisasi akan dapat mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi.

g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Karyawan merupakan unsur penting dalam setiap pengendalian intern. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian intern yang lain dapat dikurangi sampai batas minimum, dan perusahaan tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan. Karena pentingnya perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur agar tercipta lingkungan pengendalian yang baik, maka perusahaan perlu memiliki metode yang baik dalam menerima karyawan, mengembangkan kompetensi mereka, menilai prestasi dan memberikan kompensasi atas prestasi mereka.

2. Penaksiran Resiko

Penaksiran resiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis, dan pengelolaan resiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum. Penaksiran resiko manajemen untuk tujuan pelaporan keuangan adalah penaksiran resiko yang terkandung dalam asersi tertentu dalam laporan keuangan dan desain dan implementasi aktivitas pengendalian yang ditujukan untuk mengurangi resiko tersebut pada tingkat minimum, dalam mempertimbangkan biaya dan manfaat.

3. Informasi Komunikasi

Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi ini mencakup system pelaporan penyimpangan kepada pihak yang lebih tinggi dalam entitas. Pedoman kebijakan, pedoman akuntansi dan pelaporan

keuangan, daftar akun, dan demo juga merupakan bagian dari komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian intern.

4. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur ini memberikan keyakinan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk mengurangi resiko dalam pencapaian tujuan entitas.

5. Pemantauan

Pemantauan adalah proses penilaian kinerja kualitas pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan dilaksanakan oleh personel yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian, pada waktu yang tepat, untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan, dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

2.4.3. Keterbatasan Struktur Pengendalian Intern

Menurut Boyton dan Kell (1996:256), keterbatasan bawaan yang terdapat pada struktur pengendalian intern adalah sebagai berikut :

a. Kesalahan dalam penilaian

Kadang-kadang manajemen dan personal perusahaan lainnya menerapkan penilaian yang kurang baik dalam membuat keputusan bisnis atau dalam menjalankan tugas-tugas rutinnnya. Hal ini disebabkan karena adanya informasi yang kurang tepat, halangan waktu dan tekanan-tekanan lainnya.

b. Kegagalan

Kegagalan dalam menjalankan pengendalian mungkin saja terjadi karena seseorang salah mengartikan instruksi atau membuat kesalahan karena kecerobohnya, gangguan atau kelelahan. Perubahan yang sementara, atau seterusnya dalam diri seseorang, atau dalam system atau prosedur akan menimbulkan kegagalan.

c. Kolusi

Individu-individu yang saling bekerja sama, misalnya seorang pekerja yang sedang menjalankan pengendalian yang penting, yang bekerja sama dengan pekerja lainnya, dengan pelanggan atau dengan supplier, mungkin saja dapat melakukan dan menyembunyikan sesuatu yang tidak wajar, agar tidak terdeteksi oleh struktur pengendalian intern.

d. Penolakan manajemen

Manajemen dapat menolak kebijakan atau prosedur yang digunakan untuk tujuan yang tidak benar, misalnya kebijaksanaan dan prosedur yang digunakan untuk keuntungan perseorangan, atau penyajian kondisi keuangan yang direkayasa atau salah saji yang disengaja kepada auditor dan pihak lain dengan mengeluarkan dokumen-dokumen yang salah untuk mendukung pencatatan transaksi penjualan fiktif.

e. Cost dan benefit

Biaya yang dikeluarkan untuk struktur pengendalian suatu perusahaan tidak boleh melebihi keuntungan atau manfaat yang diperoleh dengan adanya struktur pengendalian tersebut. Karena pengukuran cost dan benefit yang tepat biasanya tidak memungkinkan, maka manajemen harus membuat estimasi kualitatif dan kuantitatif, membuat penilaian dalam mengevaluasi hubungan *cost* dan *benefit*.

2.5. Aktivitas Pengendalian

Menurut Mulyadi (2002:190), aktivitas pengendalian memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tingkat dan fungsi organisasi. Aktivitas pengendalian yang relevan dengan audit atas laporan keuangan dapat digolongkan ke dalam berbagai kelompok. Salah satu cara penggolongan adalah sebagai berikut :

A. Pengendalian Pengolahan Informasi

Banyak perusahaan sekarang menggunakan komputer untuk pengolahan informasi umumnya dan terutama informasi akuntansinya. Pengendalian pengolahan informasi dibagi menjadi dua :

1. Pengendalian umum

Unsur pengendalian umum meliputi : organisasi pusat pengolahan data, prosedur, dan standar untuk perubahan program, pengembangan system dan pengoperasian fasilitas pengolahan data.

2. Pengendalian aplikasi

Pengendalian aplikasi dirancang untuk memenuhi persyaratan pengendalian khusus setiap aplikasi. Pengendalian aplikasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

- Menjamin bahwa semua transaksi yang telah diotorisasi telah diproses sekali saja secara lengkap.
- Menjamin bahwa data transaksi lengkap dan teliti
- Menjamin bahwa pengolahan dan transaksi benar dan sesuai dengan keadaan.
- Menjamin bahwa hasil pengolahan data dimanfaatkan untuk tujuan yang telah ditetapkan
- Menjamin bahwa aplikasi dapat terus menerus berfungsi.

Pengendalian aplikasi terhadap pengolahan transaksi tertentu dikelompokkan menjadi :

(a.) Prosedur otorisasi yang memadai

Di dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu, di dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi.

(b.) Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan memadai

Formulir merupakan media yang digunakan untuk merekam penggunaan wewenang untuk memberikan otorisasi terlaksananya transaksi di dalam organisasi. Oleh karena itu, penggunaan formulir harus diawasi sedemikian rupa guna mengawasi pelaksanaan otorisasi. Di lain pihak, formulir merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar untuk pencatatan transaksi di dalam catatan akuntansi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam di dalam formulir dicatat di dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi. Dengan demikian prosedur otorisasi akan menjamin dihasilkannya dokumen sumber yang dapat dipercaya, sehingga akan menjadi masukan yang andal bagi proses akuntansi. Selanjutnya, prosedur pencatatan yang baik akan menghasilkan informasi yang teliti dan handal mengenai kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya suatu organisasi.

Dalam perancangan dokumen dan catatan, unsur pengendalian intern yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Perancangan dokumen bernomor urut tercetak. Penggunaan formulir bernomor urut cetak (*pre-numbered form*), yang pemakaiannya harus

dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang, akan dapat menetapkan pertanggungjawaban terlaksananya setiap transaksi.

2. Pencatatan transaksi harus dilakukan pada saat transaksi terjadi, atau segera setelah transaksi terjadi. Jika pencatatan transaksi dilakukan dalam jarak waktu yang semakin jauh dari saat terjadinya transaksi, catatan akuntansi akan semakin kurang keandalannya dan kemungkinan terjadinya kesalahan akan semakin tinggi.
3. Perancangan dokumen dan catatan harus cukup sederhana untuk menjamin kemudahan dalam pemahaman terhadap dokumen dan catatan tersebut.
4. Sedapat mungkin dokumen dirancang untuk memenuhi berbagai keperluan sekaligus. Sebagai contoh, dokumen faktur penjualan dirancang untuk dasar pencatatan transaksi penjualan dalam jurnal penjualan, sebagai pemberitahuan jumlah komisi penjualan kepada wiraniaga (*salesperson*), dan sebagai dasar catatan piutang ke dalam piutang.
5. Perancangan dokumen dan catatan yang mendorong pengisian data yang benar. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memasukkan unsur pengecekan interdalam pengisian dokumen atau catatan. Sebagai contoh, suatu dokumen berisi instruksi yang jelas tentang cara pengisian dan distribusinya, ruang untuk otorisasi, dan kolom khusus untuk data berupa angka.

(c.) Pengecekan secara independen

Pengecekan secara independen mencakup verifikasi terhadap : pekerjaan yang dilaksanakan sebelumnya oleh individu atau departemen lain atau penilaian semestinya terhadap jumlah yang dicatat. Untuk menjamin bahwa setiap karyawan perusahaan melaksanakan aktivitas pengendalian yang telah ditetapkan,

diperlukan pengecekan secara independen terhadap kinerja karyawan. Cara yang paling murah biayanya adalah dengan pemisahan fungsi otorisasi transaksi, fungsi penyimpanan, dan fungsi ini akan secara otomatis menciptakan verifikasi independen terhadap pelaksanaan masing-masing fungsi dalam pelaksanaan suatu transaksi.

B. Pemisahan fungsi yang memadai

Struktur organisasi merupakan kerangka pembagian tugas kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan. Tujuan pokok pemisahan fungsi ini adalah untuk mencegah dan untuk dapat dilakukannya deteksi segera atas kesalahan dan ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada seseorang.

Pemisahan fungsi akuntansi dari fungsi-fungsi otorisasi transaksi dan fungsi penyimpanan, catatan akuntansi yang diselenggarakan dapat mencerminkan transaksi sesungguhnya yang dilaksanakan oleh unit organisasi yang memegang fungsi otorisasi transaksi dan fungsi penyimpanan. Penggabungan fungsi otorisasi transaksi dengan fungsi akuntansi, atau penggabungan fungsi akuntansi dengan fungsi penyimpanan akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya ketidakberesan.

C. Pengendalian fisik atas kekayaan dan catatan

Cara yang paling baik dalam perlindungan kekayaan dan catatan adalah dengan menyediakan perlindungan secara fisik. Perlindungan fisik juga diperlukan untuk catatan dan dokumen. Pembuatan kembali catatan yang rusak akan memerlukan biaya yang besar dan waktu yang banyak. Dengan demikian, perusahaan akan lebih baik mengeluarkan biaya untuk penjagaan catatan dan dokumen serta biaya untuk pembuatan catatan pengganti (*backup records*) bila dibandingkan dengan

menanggung resiko kerugian sebagai akibat kerusakan atau hilangnya catatan dan dokumen. Penggunaan alat mekanik dapat juga digunakan untuk menambah jaminan bahwa informasi akuntansi dicatat secara teliti dan tepat waktu.

D. Review atas kinerja

Review atas kinerja mencakup review dan analisis yang dilakukan oleh manajemen atas :

1. Laporan yang meringkas rincian jumlah yang tercantum dalam akun buku pembantu, seperti Daftar Umur Piutang Usaha, laporan penjualan menurut daerah pemasaran, wiraniaga, produk, dan *customer*.
2. Kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah menurut anggaran, prakiraan, atau jumlah tahun yang lalu.
3. Hubungan antara serangkaian data, seperti data keuangan dengan data nonkeuangan.

2.6. Fungsi Penjualan

2.6.1. Pengertian Fungsi Penjualan

Penjualan merupakan salah satu kegiatan utama perusahaan. Aktivitas penting perusahaan adalah penjualan karena pada dasarnya sumber penghasilan perusahaan yang cukup penting dan langsung berhubungan dengan laba adalah transaksi penjualan.

Menurut Evans (1990:37) "Penjualan adalah volume barang-barang dan jasa-jasa yang dapat dijual oleh pengecer umumnya ditunjukkan dalam nominal penjualan atau unit terjual".

Sedangkan menurut pernyataan Standar Akuntansi atau PSAK (1999:23.1) bahwa penjualan dapat terdiri atas :

1. Penjualan Barang

Meliputi barang yang diproduksi perusahaan untuk dijual dan barang yang dibeli untuk dijual kembali

2. Penjualan jasa

Biasanya menyangkut pelaksanaan tugas yang secara kontraktual telah disepakati untuk dilaksanakan selama suatu periode waktu yang disepakati oleh perusahaan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penjualan merupakan kegiatan perusahaan menjual barang dan jasanya yang memberikan masukan bagi kekayaan perusahaan berupa kas atas piutang dagang selama periode tertentu.

Penjualan adalah bagian dari fungsi penjualan yang mendapat perhatian lebih banyak dibanding yang lainnya. Dimana berhasilnya suatu kegiatan bisnis, tergantung pada bagaimana berhasilnya fungsi penjualan (penjualan) dilaksanakan.

Dalam setiap kegiatan penjualan terdapat suatu konsep penjualan. Dimana konsep penjualan itu sendiri merupakan bagian dari konsep penjualan. Menurut Sumarni (1998:263), pengertian yang terkandung dalam konsep penjualan adalah bahwa, konsumen tidak akan membeli cukup banyak produk kecuali jika produsen mengupayakan promosi dan penjualan yang agresif. Jadi dalam konsep ini terkandung suatu dasar pemikiran antara lain :

1. Tugas utama produsen adalah mencapai penjualan yang setinggi mungkin
2. Konsumen harus didorong untuk membeli dengan berbagai cara peningkatan penjualan.
3. Konsumen mungkin akan melakukan pembelian lagi dan walaupun tidak, masih ada konsumen yang lain.

Dalam transaksi penjualan tidak semua penjualan berhasil mendatangkan pendapatan bagi perusahaan. Adakalanya pelanggan mengembalikan barang yang telah

diberinya kepada perusahaan atau retur penjualan. Transaksi pengambilan barang oleh konsumen ini ditangani perusahaan melalui bagian retur penjualan.

Transaksi penjualan dapat meliputi transaksi penjualan tunai dan transaksi penjualan kredit. Dalam transaksi penjualan tunai, barang diserahkan kepada pembeli setelah perusahaan menerima kas dari pembeli. Sedangkan transaksi penjualan kredit jika pesanan dari pelanggan telah dipenuhi dengan pengiriman barang yang menjadikan perusahaan memiliki piutang kepada pelanggan. Kegiatan penjualan kredit ini diproses oleh perusahaan melalui bagian penjualan kredit.

2.6.2. Tugas dan Wewenang Bagian Penjualan

Setiap bagian dalam perusahaan mempunyai tugas dan wewenang masing-masing, begitu pula bagian penjualan. Tugas dan wewenang bagian penjualan dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu :

1. Bagian Penjualan Tunai

Penjualan tunai merupakan penjualan yang dilaksanakan perusahaan dengan cara mewajibkan pembeli melakukan pembayaran terlebih dahulu sebelum barang diserahkan oleh perusahaan kepada pembeli. Setelah perusahaan menerima pembayaran dari pembeli baru barang diserahkan dan transaksi penjualan tunai dapat dicatat oleh perusahaan. Sistem penjualan tunai berhubungan langsung dengan sistem penerimaan kas. Beberapa bagian yang terkait dan berwenang dalam sistem penjualan tunai meliputi fungsi penjualan, fungsi kas, gudang, pengiriman, dan fungsi akuntansi. Fungsi penjualan bertanggung jawab untuk menerima order dari pembeli, mengisi faktur penjualan tunai, dan menyerahkan faktur tersebut kepada pembeli untuk kepentingan pembayaran. Fungsi penjualan ini berada di bagian order penjualan. Fungsi kas bertanggung jawab sebagai penerimaan kas dari pembeli

sebagai pelunasan atas pembelian yang dilakukannya. Fungsi ini ada di bagian kassa. Dalam sistem perusahaan retail Fungsi kassa juga bertanggung jawab untuk menyiapkan item barang terbeli yang tidak melalui Fungsi gudang. Sedangkan untuk beberapa jenis item barang yang harus melalui fungsi gudang maka fungsi gudang bertanggung jawab untuk menyiapkan barang yang dipesan pembeli, serta menyerahkan barang tersebut ke fungsi pengiriman. Selanjutnya fungsi pengiriman bertanggung jawab untuk mengepak barang dan menyerahkan barang yang telah dibayar tersebut kepada pembeli. Fungsi pengiriman ini berada di bagian pengiriman. Dan fungsi akuntansi bertanggung jawab sebagai pencatat transaksi penjualan dan penerimaan kas serta membuat laporan penjualan secara keseluruhan. Fungsi akuntansi ini berada di bagian billing.

2. Bagian Penjualan Kredit

Penjualan kredit merupakan penjualan yang dilaksanakan perusahaan dengan cara mengirimkan barang sesuai dengan order yang diterima pembeli dan untuk jangka waktu tertentu perusahaan mempunyai tagihan kepada pembeli tersebut. Dalam sistem penjualan kredit, terdapat hubungan yang erat antara pencatatan penjualan dan pencatatan piutang. Pada penjualan kredit bagian piutang mencatat tagihan perusahaan kepada para pelanggan dan juga menyusun daftar saldo piutang secara berkala dan dikirimkan kepada pelanggan. Setiap pemenuhan pesanan dalam penjualan kredit harus mendapat persetujuan dari bagian kredit. Dalam memberikan persetujuan, bagian kredit menggunakan catatan yang dibuat oleh bagian piutang untuk setiap pelanggan mengenai sejarah kreditnya, jumlah maksimum, dan ketepatan waktu pembayarannya. Selain itu bagian kredit juga membuat suatu analisis terhadap dapat tidaknya pembeli tersebut diberi kredit untuk mengurangi

resiko tidak tertagihnya piutang. Persetujuan dari bagian kredit biasanya ditunjukkan dalam formulir surat perintah pengiriman yang diterima dari bagian pesanan penjualan. Jadi setelah status kredit pelanggan diperiksa, pesanan penjualan diberi cap “kredit setuju” atau “kredit ditolak” yang kemudian diteruskan oleh proses selanjutnya.

3. Bagian Retur Penjualan

Transaksi retur penjualan merupakan transaksi yang terjadi jika perusahaan menerima pengembalian barang dari pelanggan. Pengembalian barang harus diotorisasi oleh fungsi penjualan dan diterima oleh fungsi penerimaan.

2.6.3. Definisi Penjualan Kredit

Menurut Hadori Yunus dan Hartanto (1989:133) penjualan kredit atau penjualan angsuran adalah penjualan yang dilakukan dengan perjanjian, dimana pembayarannya dilaksanakan bertahap, yaitu :

1. Pada saat barang diserahkan kepada pembeli, penjual menerima pembayaran pertama sebagian dari harga penjualan (*diberi down payment*).
2. Sisanya dibayar dalam beberapa kali angsuran.

Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam kebijaksanaan Pengkreditan menurut Weston dan Brigham (1990:464) adalah sebagai berikut :

1. *The Credit Period*

Credit period atau jangka waktu kredit adalah lamanya waktu yang diberikan perusahaan kepada pelanggan untuk membayar hutang, misalnya 30,60, atau 90 hari. Semakin panjang batas waktu pembayaran kredit berarti semakin besar jumlah investasi dalam piutang.

2. *Discount Given*

Adanya potongan harga dapat memotivasi pelanggan untuk membayar hutang tepat pada waktunya.

3. *Credits Standards*

Adanya standar kredit yang sangat longgar, artinya hampir setiap pembeli diperkenankan membeli dengan cara kredit. Maka bisa diperkirakan bahwa penjualan memang akan meningkat, tetapi proporsi piutang pun meningkat. Lebih-lebih apabila perusahaan tidak menerapkan plafon kredit (batasan maksimal pengambilan kredit) sesuai dengan kemampuan pelanggan.

4. *The Collection Policy*

Kegiatan penagihan piutang yang aktif akan membuat pelanggan termotivasi membayar hutangnya. Sebaliknya, kegiatan penagihan piutang yang pasif akan membuat pelanggan kurang termotivasi memenuhi kewajibannya, sehingga piutang akan menumpuk.

2.6.3.1. Fungsi yang Terkait dalam Penjualan Kredit

Fungsi yang terkait dalam penjualan kredit menurut Mulyadi (2001:211) adalah sebagai berikut :

a. Fungsi penjualan

Dalam transaksi penjualan, fungsi ini bertanggungjawab untuk menerima surat order dari pembeli, mengedit order dari pelanggan untuk menambah informasi yang belum ada pada surat order tersebut (seperti spesifikasi barang dan rute pengiriman), meminta otorisasi kredit menentukan tanggal pengiriman dan dari gudang mana barang akan dikirim, dan mengisi surat order pengiriman. Fungsi ini bertanggung jawab untuk membuat *back order* pada saat tidak diketahui tidak tersedianya

persediaan untuk memenuhi order pelanggan, fungsi ini berada di tangan bagian order penjualan.

b. Fungsi kredit

Fungsi ini berada di bawah fungsi keuangan yang dalam transaksi penjualan kredit, bertanggung jawab untuk meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi pemberian kredit kepada pelanggan. Sebelum order dari pelanggan dipenuhi, harus terlebih dulu diperoleh otorisasi penjualan kredit dan fungsi kredit. Jika penolakan penjualan kredit sering kali terjadi, pengecekan status kredit perlu dilakukan sebelum fungsi penjualan mengisi surat order pengiriman dikirim langsung ke fungsi pengiriman sebelum fungsi penjualan memperoleh otorisasi kredit dari fungsi kredit. Namun, tembusan kredit harus dikirimkan ke fungsi kredit untuk mendapatkan persetujuan kredit dari fungsi tersebut. Dalam hal otorisasi kredit tidak diberikan, fungsi penjualan memberitahu fungsi penerimaan untuk membatalkan pengiriman barang kepada pelanggan. Fungsi ini berada di bagian kredit.

c. Fungsi gudang

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk menyimpan dan menyiapkan barang yang dipesan oleh pelanggan, serta penyerahan barang ke fungsi pengiriman. Fungsi ini berada di bagian gudang.

d. Fungsi pengiriman

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab menyerahkan barang atas dasar order pengiriman yang diterimanya dari fungsi penjualan. Fungsi ini bertanggung jawab untuk menjamin bahwa tidak ada barang keluar dari perusahaan tanpa ada otorisasi yang berwenang. Otorisasi ini dapat berupa surat order pengiriman yang telah ditandatangani oleh fungsi pembelian atas barang yang

dikirimkan kembali kepada pemasok (retur pembelian), surat perintah kerja dari fungsi produksi mengenai penjualan atau pembuangan aktiva tetap yang sudah tidak dipakai lagi. Fungsi ini berada pada bagian pengiriman.

e. Fungsi penagihan

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk membuat dan mengirimkan faktur penjualan kepada pelanggan, serta menyediakan copy faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh fungsi akuntansi. Fungsi ini berada pada pihak penagihan.

f. Fungsi akuntansi

Dalam transaksi penjualan kredit, fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat piutang yang timbul dari transaksi penjualan kredit dan membuat serta mengirimkan pernyataan piutang kepada para debitur, serta membuat laporan penjualan. Disamping itu, fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat harga pokok yang dijual ke dalam kartu persediaan. Fungsi ini berada pada bagian piutang (sebagai penyelenggara kartu piutang), bagian jurnal (sebagai penyelenggara jurnal penjualan dan pembuatan laporan penjualan), dan bagian kartu persediaan (sebagai penyelenggara kartu persediaan).

2.6.3.2. Jaringan Prosedur yang Membentuk Sistem Penjualan Kredit

Jaringan prosedur yang membentuk system penjualan kredit menurut Mulyadi (2001:219) adalah sebagai berikut :

a. Prosedur order penjualan

Dalam proses ini, fungsi penjualan menerima order dari pembeli dan menambahkan informasi penting dari surat order dari pembelian. Fungsi penjualan kemudian membuat surat order pengiriman dan mengirimkannya kepada berbagai fungsi yang

lain untuk memungkinkan fungsi tersebut memberikan kontribusi dalam melayani order dari pembeli.

b. Prosedur persetujuan kredit

Dalam prosedur ini, fungsi penjualan meminta persetujuan penjualan kredit kepada pembeli tertentu dari fungsi kredit.

c. Prosedur pengiriman

Dalam prosedur ini, fungsi pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli sesuai dengan informasi yang tercantum dalam surat order pengiriman yang diterima dari fungsi pengiriman.

d. Prosedur penagihan

Dalam proses ini, fungsi penagihan membuat faktur penjualan dan mengirimkannya kepada pembeli. Dalam metode tertentu faktur penjualan dibuat oleh fungsi penjualan sebagai tembusan pada waktu bagian membuat surat order pengiriman.

e. Prosedur pencatatan piutang

Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mencatat tembusan faktur penjualan ke dalam kartu piutang atau dalam metode pencatatan tertentu mengarsipkan dokumen tembusan menurut huruf abjad

f. Prosedur distribusi penjualan

Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mendistribusikan data penjualan menurut informasi yang diperlukan oleh manajemen.

g. Prosedur pencatatan harga pokok penjualan

Dalam prosedur ini, fungsi akuntansi mencatat secara periodik total harga pokok produk yang dijual dalam periode akuntansi tertentu.

2.6.3.3. Dokumen yang digunakan

Dokumen-dokumen yang digunakan (Mulyadi 2001:214) dalam prosedur penjualan adalah sebagai berikut :

1. Surat order pengiriman

Surat order pengiriman merupakan dokumen pokok untuk memproses penjualan kredit kepada pelanggan. Adapun tembusannya antara lain :

- a. Surat order pengiriman. Dokumen ini merupakan lembar pertama surat order pengiriman yang memberikan otorisasi kepada fungsi pengiriman untuk mengirimkan jenis barang dengan jumlah dan spesifikasi yang tertera di atas formulir tersebut.
- b. Tembusan kredit (*credit copy*). Dokumen ini digunakan untuk memperoleh status kredit pelanggan dan untuk mendapatkan otorisasi penjualan kredit dari fungsi kredit.
- c. Surat pengakuan (*acknowledgement copy*). Dokumen ini dikirimkan oleh fungsi penjualan kepada pelanggan untuk memberitahukan bahwa order telah diterima dalam proses pengiriman.
- d. Surat muat (*bill of lading*). Tembusan surat ini merupakan dokumen yang digunakan sebagai bukti penyerahan barang dari perusahaan ke perusahaan angkutan umum. Surat muat ini biasanya dibuat 3 lembar, 2 lembar untuk perusahaan angkutan umum, dan 1 lembar disimpan sementara oleh fungsi pengiriman setelah diproses oleh wakil perusahaan angkutan umum tersebut.
- e. Slip pembungkus (*packing slip*). Dokumen ini ditempelkan pada pembungkus barang untuk memudahkan fungsi penerimaan oleh pelanggan dan identifikasi barang yang diterimanya

- f. *Tembusan Gudang (warehouse copy)*. Merupakan tembusan surat order pengiriman yang dikirim ke fungsi gudang untuk menyiapkan jenis barang dengan jumlah seperti yang tercantum di dalamnya, agar menyerahkan barang tersebut ke fungsi pengiriman, dan untuk mencatat barang yang dijual dalam kartu gudang.
- g. *Arsip pengendalian pengirimann (sales order follow-up copy)*. Merupakan tembusan surat order pengiriman yang diarsipkan oleh fungsi penjualan menurut tanggal pengiriman yang dijanjikan. Jika fungsi penjualan telah menerima tembusan order pengiriman dari fungsi pengiriman yang merupakan bukti yang telah dilaksanakan pengiriman barang, arsip pengendalian pengiriman merupakan sumber informasi untuk membuat laporan mengenai pesanan pelanggan yang belum dipenuhi (*order backlogs*).
- h. *Arsip indeks ulang (cross-indeks file copy)*. Merupakan tembusan surat order pengiriman yang diarsipkan secara alfabetik menurut nama pelanggan untuk memudahkan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan mengenai status pesannya.
2. **Faktur penjualan**
- a. *Tembusan untuk pelanggan (customer's copies)*. Dokumen ini merupakan lembar pertama yang dikirim oleh fungsi penagihan kepada pelanggan. Jumlah lembar faktur penjualan yang dikirim ke pelanggan adalah tergantung dari permintaan pelanggan.
- b. *Tembusan piutang (account receivable copy)*. Dokumen ini merupakan tembusan faktur penjualan yang dikirimkan oleh fungsi penagihan ke fungsi akuntansi sebagai dasar untuk mencatat piutang dalam kartu piutang.

- c. Tembusan jurnal penjualan (*sales journal copy*). Dokumen ini merupakan tembusan yang dikirimkan oleh fungsi penagihan ke fungsi akuntansi sebagai dasar mencatat transaksi penjualan dalam fungsi penjualan.
- d. Tembusan analisis (*analysis copy*). Dokumen ini merupakan tembusan yang dikirim oleh fungsi penagihan ke fungsi akuntansi sebagai dasar untuk menghitung harga pokok penjualan yang dicatat dalam kartu persediaan, untuk analisis penjualan, dan untuk menghitung kondisi wiraniaga.
- e. Tembusan wiraniaga (*salescopy*). Dokumen ini dikirimkan oleh fungsi penagihan kepada wiraniaga untuk memberitahukan bahwa order dari pelanggan yang lewat dari tangannya sudah dipenuhi sehingga memungkinkan menghitung komisi penjualan yang menjadi haknya.

3. Rekapitulasi harga pokok penjualan

Merupakan formulir pendukung yang digunakan untuk menghitung total harga pokok yang dijual selama periode akuntansi tertentu. Data yang dicantumkan dalam daftar rekapitulasi harga pokok penjualan berasal dari kartu persediaan. Secara periodik harga pokok produk yang dijual selama jangka waktu tertentu dihitung dalam rekapitulasi harga pokok penjualan dan kemudian dibuatkan dokumen sumber berupa bukti memorial untuk mencatat harga pokok produk yang dijual dalam periode akuntansi tertentu.

4. Bukti Memorial

Dokumen sumber untuk dasar pencatatan ke dalam jurnal umum. Dalam sistem penjualan kredit, bukti memorial merupakan dokumen sumber untuk mencatat harga pokok produk yang dijual dalam periode akuntansi tertentu.

2.7. Audit Operasional Atas Fungsi Penjualan

Tujuan audit operasional atas fungsi penjualan adalah :

- a. Menilai kegiatan perusahaan
- b. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan penjualan, serta mencari upaya perbaikan.
- c. Mencari alternatif dalam usaha meningkat efektivitas penjualan
- d. Mengembangkan rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan

Sedangkan tujuan spesifik audit operasional fungsi penjualan menurut Agoes (1996:208) berkaitan dengan :

a. *Criteria*

Untuk mengetahui apakah sudah terdapat kebijakan tertulis mengenai kegiatan penjualan. Setelah ditemukan lalu diadakan pemeriksaan untuk melihat apakah kebijakan tertulis tersebut sudah dijalankan dengan baik oleh bagian penjualan.

b. *Causes*

Untuk memeriksa apakah dalam melaksanakan kegiatan fungsi penjualan terdapat hambatan dan permasalahan.

c. *Effect*

Untuk memeriksa apakah pengaruh dari hambatan dan permasalahan tersebut terhadap kinerja fungsi penjualan.

2.8. Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Terhadap Fungsi Penjualan

Untuk lebih jelas mengenai penilaian kinerja dan identifikasi perbaikan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja Fungsi Penjualan

Penilaian kinerja menurut Djarwanto (1985:19) adalah :

“Kinerja adalah tingkat prestasi (karya) hasil nyata yang dicapai yang kadang-kadang) digunakan untuk tercapainya suatu hasil positif atau hasil dari banyak keputusan yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien”.

Penilaian kinerja fungsi penjualan pada dasarnya merupakan penilaian pada hasil penjualan yang telah dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Untuk mengukur prestasi yang telah dicapai perusahaan, harus ditetapkan suatu standar. Dalam hal ini perusahaan menggunakan anggaran rencana penjualan sebagai standar. Sehingga kinerja fungsi penjualan pada suatu perusahaan dapat dilihat dengan cara membandingkan antara anggaran rencana penjualan dengan hasil penjualan yang telah dicapai perusahaan pada periode yang sama.

Manfaat penilaian kinerja fungsi penjualan adalah :

1. Memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kemampuan penjualan perusahaan secara keseluruhan
2. Mengidentifikasi lebih awal masalah penjualan yang timbul sebelum terlambat
3. Mengidentifikasi masalah penjualan yang ada yang mungkin tidak disadari oleh perusahaan
4. Memberikan gambaran nyata, mengenai kelebihan dan kekurangan kemampuan penjualan perusahaan.

2. Identifikasi Perbaikan

Dalam mengidentifikasi perbaikan dapat dilaksanakan dengan menganalisa hasil wawancara dengan pihak terkait, pembagian kuesioner tentang masalah terkait, observasi operasional perusahaan, mempelajari prosedur, atau dengan cara lain yang memadai. Jadi langkah pokok yang utama adalah mengidentifikasi problem area yang

membutuhkan perbaikan, lalu memberikan rekomendasi mengenai tindakan lanjutan yang mungkin perlu dilakukan agar problem tidak berkepanjangan (terutama bila problem area mengandung faktor ketidakefisienan dan ketidakefektifan dari pandangan audit operasional). Sehingga bisa didapatkan hasil penjualan yang lebih baik dan berdampak positif bagi perusahaan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada skripsi ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang menggunakan data berupa tulisan, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 1998:3) pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa tulisan berdasarkan obyek pengamatan. Proses penelitian ini memperhatikan konteks studi dengan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Dalam hal ini peneliti harus melakukan observasi dan berusaha untuk memahami tentang apa yang sedang diamati. Sedangkan metodologi yang digunakan adalah studi kasus dan dilakukan di PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya.

3.2. Penjelasan Judul

Hal-hal yang berhubungan dengan judul atau tema yang dibahas dalam skripsi ini adalah :

1. Audit Operasional adalah suatu pencarian yang terorganisasi untuk cara-cara memperbaiki efisiensi dan efektivitas (Amin Widjaja Tunggal, 1995:31)
2. Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang diterapkan telah tercapai (Amin Widjaja Tunggal 1995:12).

3. Aktivitas pengendalian kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan (Mulyadi, 2002:189)
4. Penjualan kredit adalah penjualan yang dilakukan dengan perjanjian, dimana pembayarannya dilaksanakan bertahap (Hadori Yunus dan Hartanto, 1989:133)

3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan pada ruang lingkup penelitian ini dilakukan karena penulis menyadari adanya keterbatasan waktu, tenaga, data yang diperoleh serta kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Sedangkan dalam suatu kegiatan perusahaan permasalahan yang timbul sangat kompleks dan luas. Agar hasil pembahasan dapat mencapai sasaran dan lebih terfokus, maka penulis mengadakan pembatasan sebagai berikut :

1. Subyek penelitian dilakukan pada PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya yang merupakan perusahaan retail yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan.
2. Obyek penelitian pada skripsi ini hanya pada audit operasional untuk menilai efektivitas dan aktivitas pengendalian terhadap fungsi penjualan tunai dan kredit PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya

3.4. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer

Sumber data primer diperoleh penulis secara langsung dari penelitian yang dilakukan di perusahaan. Untuk data mengenai prosedur penjualan kredit dan proses

pengambilan keputusannya, peneliti melakukan wawancara, pengamatan, dan kuisisioner pada fungsi-fungsi yang terlibat dalam penjualan kredit.

2. Sumber data sekunder diperoleh dengan cara mengamati dokumen-dokumen yang digunakan pada prosedur pengambilan keputusan penjualan kredit seperti faktur penjualan, surat permintaan produk, surat penyerahan barang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data :

1. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.
2. Kuisisioner, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada fungsi-fungsi dalam perusahaan yang terkait penjualan kredit, secara tertulis dengan bentuk "yes no question". Kuisisioner untuk penelitian ini disajikan dalam lampiran 2.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati dokumen yang digunakan dalam penjualan kredit.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Deskripsi Perusahaan

Bisnis Retail *Indogrosir* yang didirikan PT. Inti Cakrawala Citra ini merupakan anak cabang perusahaan yang berpusat Jakarta. Indogrosir-Surabaya mulai menjalankan bisnis pada November 1999. PT. Inti Cakrawala Citra salah satu perusahaan yang tergabung dalam Intraco Group yang didalam terdapat PT. Indomarco Prismatama yang menaungi perusahaan retail dalam skala *minimarket* yang dikenal Indomaret dan PT. Lion Superindo yang menaungi retail dalam skala *supermarket* yang dikenal dengan nama Lion Superindo, sedangkan untuk Indogrosir sendiri dikategorikan *hypermarket*.

Ada 6 Indogrosir yang didirikan di Indonesia, Jakarta (2), Tangerang (1), Bandung (1), Yogyakarta (1) dan Surabaya (1).

Disamping bisnis utama retail ini menjual *consumergood* PT. Inti Cakrawala Citra juga menyewakan tempat bagi pihak eksternal yang ingin mengembangkan usahanya di area Indogrosir, seperti persewaan *stand*, rak dan *promotion space*. Mekanisme pembayaran aktifitas usaha ini melalui sistem tunai dan kredit walaupun secara keseluruhan lebih menggunakan sistem pembayaran tunai.

4.1.2. Tujuan Perusahaan, Prospek Pemasaran, dan Kepegawaian

PT. Inti Cakrawala Citra mempunyai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek diupayakan dapat tercapai dalam waktu ± 1 tahun yakni :

- Meningkatkan volume penjualan perusahaan
- Mempertahankan posisi keuangan perusahaan

Sedangkan tujuan jangka panjang diupayakan dapat tercapai dalam waktu yang relatif lebih lama :

- Mencapai keuntungan optimal
- Mengadakan perluasan usaha dan penambahan anak cabang perusahaan
- Meningkatkan mutu perusahaan

Prospek Pemasaran

Terkait dengan persaingan yang semakin ketat maka perusahaan berusaha mempertahankan mutu, harga jual bersaing dan sesuai dengan kualitas, serta melakukan penjualan secara kredit. Persaingan yang saat ini dihadapi PT. Inti Cakrawala Citra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retail yang sama. Pemasaran barang retail PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya secara tunai meliputi wilayah Surabaya dan sekitarnya, sedangkan pemasaran barang retail secara kredit meliputi wilayah Surabaya, Gresik, Sidoarjo, dan beberapa wilayah Jatim.

Kepegawaian

Keberadaan staff yang terkait dengan penjualan tunai kredit sebanyak 60 orang. Jumlah karyawan PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya dari tahun 2000 hingga 2005 tercantum dalam tabel 4.1. sebagai berikut :

Tahun	Jumlah Karyawan
2000	159 orang
2001	162 orang
2002	170 orang
2003	171 orang
2004	171 orang
2005	171 orang

Sumber : PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya

Jumlah karyawan yang terkait dengan fungsi penjualan ini perlu dapat dijadikan salah satu input data untuk mengukur efektivitas dan efisiensi sistem yang berlaku selama ini.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

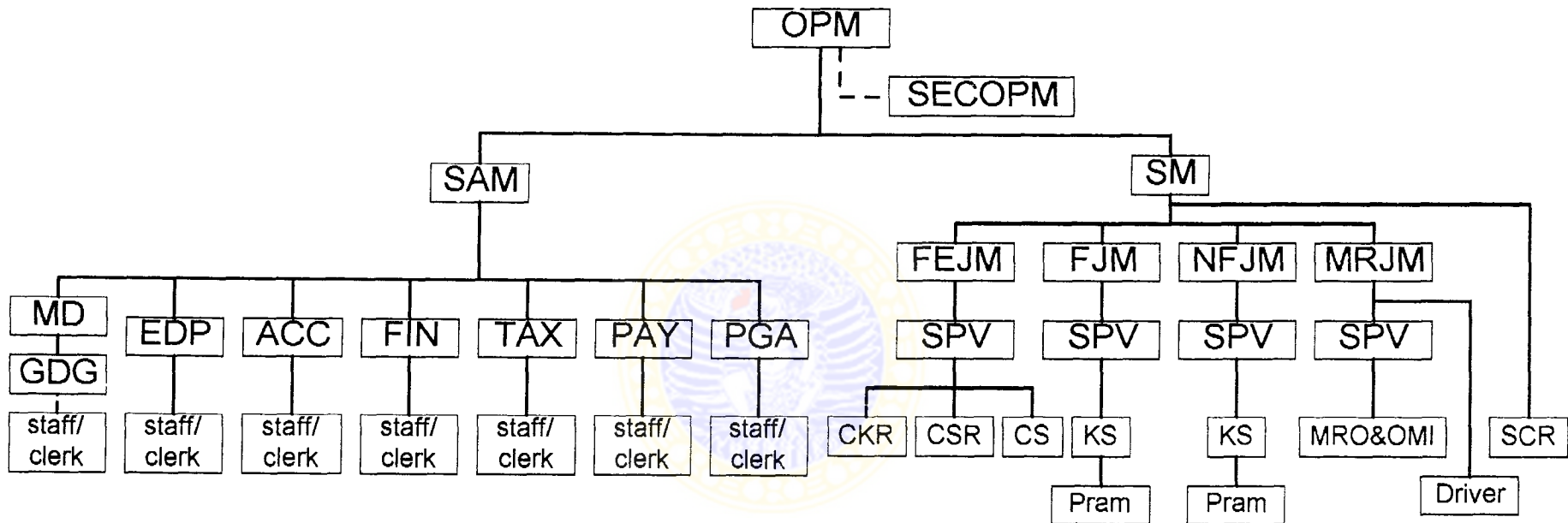
Secara teknis, operasional PT. Inti Cakrawala Citra dibagi dalam fungsi yaitu *Store-Operasional* dan *Store-Administration*, setiap fungsi dipegang oleh seorang *Manager* yaitu *Store Manager (SM)* dan *Store Administration Manager (SAM)*, dan tiap *Manager* fungsional bertanggung jawab kepada *Operation Manager (OPM)*.

Dalam kegiatan operasionalnya *Store Manager* dibantu oleh 3 orang *Store Junior Manager* meliputi *Front End Junior Manager (FEJM)*, *Food Junior Manager (FJM)* dan *Non Food Junior Manager (NFJM)* dan seorang *Member Relation Junior Manager (MRJM)*. Semua Junior manager dalam aktivitasnya selain dibantu oleh *Supervisor (SPVS)* dan *Kepala Stand (KS)* juga dibantu oleh *Pramuniaga (PRAM)*.

Sedangkan pada aktifitas administrasi *Store Administration Manager (SAM)* dibantu oleh *Receiving Supervisor (RCV)*, *Finance Officer (FIN)*, *Accounting Officer (ACC)*, *Payable Officer (PAY)*, *Tax Officer (TAX)* dan *Personal & General Affair Supervisor (PGA)* dimana tiap divisi memiliki beberapa *staff* dan *Clerk*.

Struktur organisasi PT. Inti Cakrawala Citra termasuk kategori *divisional* dimana PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya merupakan cabang dari PT. Inti Cakrawala Citra Jakarta. Setiap satu bulan sekali *Operational Manager* mempertanggungjawabkan hasil aktifitas selama satu bulan kepada *Head Office*. Adapun struktur organisasinya dapat dilihat pada Gb.1. Struktur Organisasi PT. Inti Cakrawala Citra Indogrosir Surabaya di bawah ini.

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. INTI CAKRAWALA CITRA
INDOGROSIR – SURABAYA**



Tugas dan Wewenang Jabatan

Operational Manager (OPM)

- a. Melaksanakan semua kebijakan perusahaan cabang Surabaya, yang diperoleh dari *Head Office* Jakarta.
- b. Mewakili perusahaan di dalam dan di luar perusahaan.
- c. Mengawasi secara langsung semua kegiatan yang berhubungan dengan operasional perusahaan.
- d. Bertanggung jawab langsung pada Direksi di *Head Office* Jakarta.

OPM Secretary (SECOPM)

- a. Bertugas membantu *OPM (Operasional Manajer)* dalam pekerjaan yang sifatnya administratif.
- b. Bertanggungjawab terhadap *OPM (Operasional Manajer)* atas kelancaran pekerjaan administratif yang langsung terkait dengan *OPM*.

Store Administration Manager (SAM)

- a. Mengawasi jalannya kegiatan yang dilakukan divisi administrasi, dalam hal ini *Finance, Accounting, Tax, Payable* dan *Personal General Affair*.
- b. Memproses rencana pembayaran gaji karyawan untuk cabang Surabaya.
- c. Membuat dan mengambil kebijaksanaan yang menyangkut ketertiban administrasi, baik itu administrasi karyawan maupun administrasi segala birokrasi pembayaran supplier.
- d. Berupaya semaksimal mungkin untuk menekan pengeluaran perusahaan setiap bulannya.
- e. Bertanggung jawab atas laporan keuangan terkait hasil aktifitas perusahaan selama bulan yang sudah berjalan.

- f. *SAM* bertanggung jawab langsung kepada *OPM*.

Store Manager (SM)

- a. Mengawasi dan membuat keputusan yang menyangkut kebijakan di *store*.
- b. Merencanakan dan menerapkan cara agar *store* lebih diminati konsumen, dengan memberdayakan layanan serta sumber daya manusia yang tersedia guna meningkatkan omset penjualan.
- c. Membuat laporan pertanggung jawaban atas segala aktifitas di dalam *store* dan dilaporkan kepada *OPM*.

Personal & General Affair Department (PGA)

- a. *PGA* bertanggung jawab mengetahui dan mengontrol semua kegiatan yang terkait dengan sumber daya manusia (karyawan) Indogrosir.
- b. Mengatur segala sesuatu yang terkait dengan karyawan meliputi : absensi karyawan, cuti maupun claim pengobatan karyawan apabila terdapat karyawan yang sakit sehingga tidak dapat masuk kerja dan mengatur jadwal kerja (shift antar bagian : shift pagi dan sore).
- c. Bertanggungjawab atas pengadaan barang yang menunjang aktifitas perusahaan.
- d. Bertanggung jawab kepada *SAM*.

Accounting Department (ACC)

- a. Membantu tugas *SAM* dalam membuat dan menyiapkan laporan keuangan perusahaan.
- b. Mengawasi segala aktifitas transaksi usaha yang terjadi pada PT. Inti Cakrawala Citra.

- c. Menagihkan segala piutang usaha terutama piutang atas sewa tempat di area *Indogrosir*.
- d. Bertanggungjawab kepada *SAM*.

Finance Department (FIN)

- a. Melakukan proses penjurnalan yang berkaitan dengan aktifitas penerimaan uang tunai, Cheque dan Bilyet Giro .
- b. Melakukan penagihan atas piutang usaha yang berhubungan dengan aktifitas perdagangan dan penjualan barang dagang.
- c. Membuat laporan atas penjualan store setiap harinya yang kemudian didelegasikan langsung ke accounting untuk proses pengecekan.
- d. Bertanggung jawab kepada *SAM* dan diketahui *OPM*.

Payable Department (PAY)

- a. Membuat dan mencetak pembayaran berupa BG dan Cheque atas tagihan hutang dagang supplier.
- b. Mengeluarkan uang tunai, BG atau Cheque untuk keperluan pembayaran kepada pihak luar dan tidak berhubungan dengan Hutang dagang dengan persetujuan *SAM* dan *OPM*.
- c. Menerima laporan dari *MD* dan gudang mengenai daftar pembelian dan penerimaan barang.
- d. Bertanggung jawab kepada *SAM*.

Tax Department (Tax).

- a. Membuat laporan yang terkait dengan aktifitas perpajakan.
- b. Menerbitkan faktur pajak standar untuk Pajak Pertambahan Nilai.

- c. Melaporkan dan membayarkan pajak PT. Inti Cakrawala Citra yang terhutang ke Kantor Pelayanan Pajak.
- d. Bertanggung jawab kepada *SAM*.

Electronic Data Process Department (E D P)

- a. Bertanggung jawab atas kerahasiaan data yang dikirim dan diterima dari cabang lain ataupun *Head Office*
- b. Menjaga dan memelihara kesinambungan program yang digunakan dalam aktivitas transaksi yang dilakukan oleh PT. Inti Cakrawala Citra.
- c. Bertanggung jawab kepada *SAM*.

Merchandising (MD)

- a. Bertanggung jawab atas perencanaan pengadaan barang, menganalisa dan mengontrol persediaan barang yang ada.
- b. Menerima laporan gudang mengenai penerimaan barang.
- c. Bertanggung jawab kepada *SAM*

Bagian Gudang

- a. bertanggung jawab menyimpan barang yang telah diterima dan melakukan permintaan pembelian barang yang telah habis ke bagian *Merchandising*.
- b. Bertanggung jawab kepada *SAM*.

Front End Junior Manager (FEJM)

- a. Membantu tugas *Store Manager* dalam mengkoordinasi wilayah depan *store* yang meliputi chasier, customer service, wilayah troli dan parkir.
- b. Bertanggung jawab kepada *SM*.

Food Junior Manager (FJM)

- a. Membantu tugas *Store Manager* dalam mengkoordinasi wilayah *store* khususnya produk makanan.
- b. Bertanggung jawab kepada *SM*.

Non Food Junior Manager (NFJM)

- a. Membantu tugas *Store Manager* dalam mengkoordinasi wilayah *store* khususnya produk bukan makanan.
- b. Bertanggung jawab kepada *SM*.

Member Relation Junior Manager (MRJM)

- a. Membantu tugas *Store Manager* dalam mengkoordinasi penjualan secara kredit termasuk mekanisme outlet *Member Relation* dan *Outlet Mitra Indogrosir*.
- b. Mengatur sirkulasi pengiriman barang yang telah dibeli pelanggan.
- c. Bertanggung jawab kepada *SM*.

Supervisor Store (SPV), Kepala Stand (KS) dan Pramuniaga (PRAM)

Membantu *Junior Manager* dalam melaksanakan tugas harian sesuai dengan wilayah dan mekanisme yang telah ditetapkan.

Checker (CKR)

- a. Melaksanakan proses crosscheck antara struk penjualan dari *Chasier* dengan barang dagangan yang dibeli.
- b. Bertanggung jawab kepada *FEJM*.

Chasier (CSR)

- a. Menginput seluruh pembelian pelanggan dan menerima pembayarannya.
- b. Bertanggung jawab kepada *FEJM*.

Customer Service (CS)

- a. Membantu mengatur sirkulasi pelanggan yang berbelanja.
- b. Bertanggung jawab kepada *SM*.

Member Relation Officer dan Outlet Mitra Indogrosir Department (MRO&OMI)

- a. Membantu tugas *MRJM* mencari omset penjualan secara kredit melalui outlet *MRO dan OMI*.
- b. Bertanggung jawab kepada *MRJM*.
- c. Melakukan penagihan kepada pelanggan *MRO*

Driver

Mengirimkan barang ke pelanggan dan bertanggung jawab ke *MRJM*.

Security (SCR)

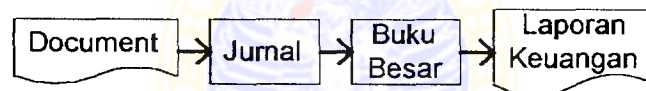
Membantu mengamankan seluruh wilayah *Indogrosir* dan bertanggung jawab kepada *SM*.

4.1.4. Proses Akuntansi

Proses akuntansi PT. Inti Cakrawala Citra pada prinsipnya seperti standar yang berlaku umum (Gb.2), dimana setiap transaksi yang terjadi langsung dibuatkan jurnal oleh bagian yang terkait.

- a. Penerimaan kas dibuatkan jurnal melalui dokumen *Bukti Bank Terima (BBT)* oleh bagian *Finance*.
- b. Pengeluaran kas dibuatkan jurnal melalui dokumen *Bukti Bank Keluar (BBK)* oleh bagian *Payable*.

- c. Pengeluaran kas dengan menggunakan *Uang Muka Dinas (UMD)* maka jurnalnya melalui *Slip Jurnal Advanced (SJA)*
- d. Sedangkan untuk jurnal penyesuaian melalui *Slip Jurnal Umum (SJU)* termasuk jurnal yang sifatnya tetap atau disebut juga *Slip Jurnal Baku (SJB)* yang dibuat oleh bagian *Accounting*.
- e. Dari jurnal tersebut selanjutnya di-*posting* ke buku besar atau *general ledger* sebagai tahapan mencetak laporan keuangan, dalam hal ini laporan keuangan masih belum final karena harus di kirim dahulu ke *Head Office* untuk di-check dan dikonsolidasi dengan berbagai cabang lainnya yang berguna untuk mengakui pendapatan atau biaya yang terjadi di cabang lain atau di *Head Office*.

GAMBAR 2**Proses Akuntansi PT. Inti Cakrawala Citra**

Sumber ACC PT.ICC SBY

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Sistem Penjualan Tunai

Prosedur Penjualan Tunai adalah sebagai berikut dan flow process terlampir pada Lampiran 3 Sistem Penjualan Tunai Store.

1. Pelanggan membeli barang kemudian melakukan pembayaran. Oleh kasir dibuatkan *struk kasir*. Barang beserta *struk kasir* diperiksa pada front end.
2. Data dari pembuatan struk kasir selanjutnya diproses sistem informasi untuk memproses laporan penjualan tunai, dokumen yang dihasilkan adalah data *laporan penjualan aktual*. *laporan penjualan_12* ini dicetak diberikan pada spv kasir.
3. Spv kasir memproses register struk berupa *struk reset kasir*. Uang tunai yang diterima diproses dengan membuat bukti setor yaitu *slip bukti setor_12*. *slip bukti setor_12* beserta uang diberikan kepada bank. Kemudian *slip bukti setor_2* diterima kepala kasir dan bank memproses rekening koran.
4. Oleh spv Kasir *slip bukti setor_2* dari bank, *struk reset kasir*, *laporan penjualan_12* diverifikasi. Kemudian *slip bukti setor_2*, *struk reset kasir* dan *laporan penjualan_2* diberikan kepada Finance. *Laporan penjualan_1* diarsip.
5. *slip bukti setor_2*, *struk reset kasir* dan *laporan penjualan_2* oleh bagian finance d.proses slip jurnal harian, menjadi *slip jurnal harian* kemudian slip jurnal harian diproses bukti bank terima, menjadi dokumen *Bukti Bank Terima* yang diinput pada *Buku Besar*.
6. Bagian Akuntansi melakukan proses rekonsiliasi bank atas data rekening Koran bank dan buku besar.

4.2.2. Sistem Penjualan Kredit

4.2.2.1 Jenis Piutang

Jenis Piutang yang terkait pada PT. Inti Cakrawala Citra, meliputi :

1. Piutang Dagang

a. Piutang MRO (Member Relation Officer)

Yaitu piutang yang timbul kepada pihak lain, khususnya hold seller (grosir) dengan jatuh tempo pembayaran maksimal 3 hari setelah tanggal penjualan barang.

b. Piutang OMI (Outlet Mitra Indogrosir)

Yaitu piutang yang timbul kepada pihak lain, khususnya bagi pedagang yang pasokan barang disupply oleh indogrosir dengan sistem frenchise, pihak indogrosir sebagai supllier atau mendapat royalty / manajemen fee sebesar 1,5% - 2% dari nilai penjualan barang.

2. Piutang Non Dagang

a. Piutang Counter

Yaitu piutang yang timbul karena pihak indogrosir (sebagai pihak pertama) menyewakan tempat atau counter di dalam toko kepada penyewa (sebagai pihak kedua) untuk menjual dagangannya dengan sistem pembayaran menggunakan sistem komisi dari nilai penjualan barang.

b. Piutang Stand

Yaitu piutang yang timbul karena pihak indogrosir (sebagai pihak pertama) menyewakan tempat atau stand di luar toko kepada penyewa (sebagai pihak kedua) untuk menjual barang dagangannya dengan sistem sewa dalam jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan kedua belah pihak.

c. Piutang Supplier Lainnya

Yaitu piutang yang timbul karena pihak Indogrosir menjual barang kepada pihak lain di luar pihak tersebut di atas dengan sistem pembayaran transfer.

d. Piutang Gondola

Yaitu piutang yang timbul karena pihak indogrosir (sebagai pihak pertama) menyewakan tempat, rak, space khusus bagi pihak penyewa / supplier (sebagai pihak kedua) untuk lebih mempromosikan produknya guna meningkatkan penjualan dengan sistem pembayaran sewa dalam jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan kedua belah pihak.

e. Piutang Listing Fee

Yaitu piutang yang timbul karena supplier membayarkan fee untuk memperkenalkan produk barunya di Indogrosir.

f. Piutang Cash Discount

Yaitu piutang yang timbul karena supplier memberikan discount tambahan karena discount tersebut belum muncul di PO (Purchasing Order) atau Faktur supplier tersebut.

g. Piutang Barcode

Yaitu piutang yang timbul akibat biaya pembuatan barcode / kode barang yang belum dibuat oleh supplier.

h. Piutang Rafaksi

Yaitu piutang yang timbul karena penurunan harga barang sebelum barang dibuatkan *BTB* (Bukti Terima Barang).

i. Piutang Incentive

Yaitu piutang yang timbul karena target penjualan supplier di Indogrosir telah terpenuhi.

j. Piutang Bonus

Yaitu piutang yang timbul karena penambahan produk sejenis atas pembelian barang dalam jumlah tertentu.

4.2.2.2 Mekanisme Terjadinya Piutang

PT. Inti Cakrawala Citra selain menjual barang juga menyewakan tempat untuk sarana usaha dan promosi bagi pihak eksternal yang tertarik terhadap penawaran yang diajukan, sehingga piutang diklasifikasi terdiri 2 bagian yaitu

1. Piutang barang dagang

Piutang barang dagang muncul akibat terjadinya transaksi oleh bagian *MRO (Member Relation Officer)* dan *OMI (Outlet Mitra Indogrosir)*.

- *MRO* merupakan bagian khusus yang menghubungkan *outlet* atau pedagang tingkat *wholesaler, minimarket* dan horeka (*hotel, restaurant, kantin*). Untuk meningkatkan pembelian maka pihak PT. Inti Cakrawala Citra memberikan fasilitas kredit atas pembayarannya.
- *OMI* merupakan divisi yang mengadakan hubungan dagang dengan pihak pedagang berdasarkan kesepakatan antara pedagang dan PT. Inti Cakrawala Citra. Salah satu kesepakatan tersebut adalah pemberian fasilitas kredit atas barang yang dibeli di *Indogrosir*.

2. Piutang sewa

Piutang sewa tempat dibagi menjadi 2 *yaitu* piutang atas sewa *stand* (terletak di luar *area* perbelanjaan) dan atas sewa rak reguler (tempat barang dagangan) *di-display*

(terletak di *area* perbelanjaan), dimana mekanisme keduanya didasarkan atas kesepakatan antara pihak penyewa dan PT. Inti Cakrawala Citra.

Dengan diberikannya fasilitas kredit ini agar memacu pihak penyewa untuk bersedia menyewa tempat yang telah disediakan di *area* Indogrosir.

4.2.2.3. Piutang Usaha pada PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya.

Seperti dijelaskan di atas bahwa piutang usaha PT. Inti Cakrawala Citra terdiri atas 2 jenis yaitu piutang penjualan barang dagangan dan piutang penyewaan tempat.

- Piutang atas penjualan barang dagangan dibagi menjadi dua yaitu piutang *MRO* dan *OMI*. Piutang *MRO* ditagihkan kepada outlet-outlet yang membeli dengan sistem kredit. Sampai dengan tahun 2005 outlet yang berhubungan dengan PT. Inti Cakrawala Citra berjumlah ± 60 outlet yang berada di Surabaya, Malang, Lamongan, Gresik dan Sidoarjo. Pada akhir tahun 2005, outlet yang memiliki tunggakan kredit berjumlah ± 20 outlet (tabel 1). Sedangkan untuk *OMI*, PT. Inti Cakrawala Citra hanya memiliki 3 outlet yang berada disekitar wilayah Surabaya (tabel 2).
- Piutang atas penyewaan tempat sampai dengan tahun 2005 berjumlah 5 supplier yang menunggak. 5 supplier tersebut masing-masing menyewa jenis rak gondola, rak tiang, dan rak COC (tabel 3).

Tabel 4.2.

PT. Inti Cakrawala Citra (Indogrosir) - Surabaya

Piutang *MRO* Periode 2005

(dalam Rp)

NO	NAMA	NILAI	WILAYAH
1	AGUNG JAYA	14,001,235	SURABAYA
2	ANEKA USAHA	7,539,000	MALANG
3	ANUGERAH	2,029,768	SURABAYA
4	BARUNA	20,106,500	MALANG
5	ANUGRAH	13,493,600	SURABAYA
6	ARINI	4,516,500	SURABAYA
7	BAROKAH	19,130,000	SURABAYA
8	CHANDRA	4,622,075	SURABAYA
9	DAMAI	18,331,440	SURABAYA
10	DAMAI JAYA	12,542,580	GRESIK
11	DUA JAYA	21,320,000	GRESIK
12	GKT	12,942,250	GRESIK
13	GUNA JAYA	15,141,500	SIDOARJO
14	GUNUNG SRITI	5,141,000	SIDOARJO
15	INDOMART	175,986,500	SURABAYA
16	INDRA	19,706,000	SURABAYA
17	ANDALAN	11,344,470	MALANG
18	JIMMY CHANG	16,508,075	SURABAYA
19	KARUNIA	23,529,500	LAMONGAN
20	KARYA MANDIRI	11,254,770	SURABAYA
21	LION SUPERINDO	157,074,500	SURABAYA
	Total	586,261,263	

Data Piutang IGR - SBY 2005

Tabel 4.3.

PT. Inti Cakrawala Citra (Indogrosir) - Surabaya**Piutang OMI Periode 2005**

(dalam Rp)

NO	NAMA	NILAI	WILAYAH
1	PERDANA I	12,365,255	SURABAYA
2	PERDANA II	10,365,485	SURABAYA
3	IDOLA	9,704,934	SURABAYA
		32,435,674	

Data Piutang IGR – SBY 2005

Tabel 4.4.

PT. Inti Cakrawala Citra (Indogrosir) – Surabaya**Piutang Sewa Rak Periode 2005**

(dalam Rp)

NO	NAMA	NILAI	JENIS RAK	PRODUK
1	PANCA TALENTA MAS, PT	2,500,000	GONDOLA	FITTI
2	SINDE BUDI SENTOSA, PT	2,800,000	COC	LASEGAR
3	TESORI MULIA, PT	3,650,000	TIANG	SUSU BENDERA
4	NESTLE INDONESIA, PT	9,520,000	GONDOLA	DANCOW
5	GUNUNG SLAMET, PT	9,200,000	GONDOLA	POCI
		27,670,000		

Data Piutang IGR – SBY

4.2.2.4. Sistem Penjualan Kredit

MRO :

Flow process sistem penjualan kredit MRO terlampir pada lampiran 4 Lampiran
Prosedur Penjualan Kredit MRO

1. Penjualan kredit PT. Inti Cakrawala Citra diawali dari kesepakatan antara outlet MRO dengan pihak Indogrosir, dimana pihak Indogrosir melalui divisi MRO melakukan pencarian order melalui telepon atau kunjungan.
2. Setelah divisi MRO mendapatkan order barang maka MRO sebagai bagian penjualan membuat *invoice* rangkap 5, dan SOP (Surat Order Pengiriman) rangkap 7. *SOP_1* diberikan kepada pelanggan, *SOP_2* diberikan kepada bagian gudang, *SOP_345* diberikan pada bagian kredit yang merupakan bagian dari bagian penjualan untuk diperiksa status kreditnya. Prosedur ini memberikan otorisasi bagian kredit untuk memproses status kredit.
3. Bagian gudang selanjutnya memproses *SOP_2* dan menyiapkan barang, kemudian *barang dan SOP_2* diserahkan ke bagian pengiriman. Kartu gudang di-update kuantitasnya dan dokumentasinya berdasarkan *SOP_2* tersebut.
4. Dokumen *invoice 12345* dan *SOP_67* diberikan ke bagian pengiriman. Lalu barang dan *SOP_2* dari bagian gudang diproses. Bagian pengiriman mengisi data dari *invoice* lalu melekatkan *SOP_2* pada pembungkus barang kemudian diserahkan pada pembeli. *invoice_12345* diserahkan ke bagian kredit. Sedangkan *SOP_67* disimpan.
5. Bagian kredit menerima pembayaran pelanggan dan *invoice_12345* diproses dan membuat bukti memorial lalu mendistribusikan dokumen pada pihak

berkaitan. *invoice_1* diberikan sebagai tanda bukti pembayaran kepada pelanggan. *SOP_3*, *invoice_45* bersama *bukti memorial* diserahkan kepada bagian Akuntansi untuk diproses. *SOP_4* diberikan kepada bagian penjualan. *invoice_23* dan *SOP_5* disimpan sebagai data.

6. Bagian Akuntansi memproses *invoice_345* dan *bukti memorial*. *invoice_5* diserahkan ke bagian penjualan, *invoice_34* dan *bukti memorial* digunakan untuk memproses jurnal penjualan, jurnal penerimaan kas, dan jurnal umum.
7. Bagian penjualan menerima *SOP_4* dan mencocokkan dengan *invoice_5* untuk didata.

OMI :

Flow process sistem penjualan kredit OMI terlampir pada lampiran 5 Lampiran

Prosedur Penjualan Kredit OMI

1. Pelanggan melakukan pesanan permintaan barang pada Divisi OMI PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya melalui email kemudian dokumen *pesanan permintaan barang* dan *email* diterima oleh EDP
2. EDP melakukan transfer pesanan ke Master PSN, lalu Master PSN diproses menjadi Master DPB. Master DPB ditransfer ke Hand Held. Dihasilkan dokumen *daftar listing ke Master DPB*
3. Bagian Store berdasarkan *daftar listing ke Master DPB* mengambil barang di store, kemudian menyiapkan barang
4. EDP mentransfer data Hand Held ke Master DPB menghasilkan dokumen *daftar listing transfer hand held ke ext* yang kemudian berdasarkan dokumen tersebut bagian kasir melakukan proses struk barang. dan data disimpan di disket. Struk kasir rangkap 4, *struk kasir_1* dicocokkan dengan barang yang

telah disiapkan oleh bagian store, kemudian diberikan pada bagian pengiriman. *struk kasir_2* disimpan oleh bagian store sebagai arsip. Dan *struk kasir_34* diberikan ke bagian pengiriman.

5. Bagian pengiriman menerima *struk kasir_2*, barang, data disket dan *struk kasir_34*, kemudian melakukan proses pengiriman barang, *struk kasir_2*, dan disket kepada pelanggan pemesan. Data di disket dari EDP dicek.
6. Pelanggan menerima barang, *struk kasir_2* dan data *disket*, terjadi proses serah terima barang dan proses pembuatan *Bukti Terima Barang*. Dokumen *bukti terima barang BTB* diterima pengirim. Oleh bagian pengirim dilampiri *struk kasir_3* diberikan kepada bagian Finance.
7. Bagian Finance menerima *struk kasir_3* dan *BTB* berdasarkan proses *struk* barang yang dilakukan bagian kasir maka Finance memproses *RRP* (rencana dan realisasi penagihan). *RRP* dibuat rangkap 3, *RRP_1* disimpan sebagai dokumen bagian Finance, *RRP_2* diberikan pada OMI untuk ditagihkan pada pelanggan, dan *RRP_3* diberikan pada kasir sebagai dokumen bagian kasir.

4.2.2.5. Prosedur Pelunasan Piutang OMI

Flow process penerimaan kas atas piutang OMI terlampir pada lampiran 6 Lampiran Prosedur Penerimaan kas atas piutang OMI. Prosedur penerimaan kas atas piutang OMI adalah sebagai berikut :

1. Divisi OMI telah menerima *RRP_2* dari bagian Finance kemudian oleh OMI dokumen tersebut bersama *struk kasir_3* dan *BTB* ditagihkan kepada pelanggan.
2. Pelanggan menerima 3 dokumen tersebut, kemudian pelanggan melakukan pembayaran dan legalisasi RRP. OMI melegalisasi RRP tersebut. RRP yang telah dilegalisasi OMI beserta uang dikirimkan OMI pada spv. Kasir.
3. Spv Kasir menerima *RRP legalisasi OMI* kemudian disetor ke bank dengan *slip setoran bank_12*. *slip setoran bank_1* diterima kasir dari bank untuk diverifikasi dengan *RRP legalisasi OMI_23* dan keduanya diberikan kepada bagian Finance. *slip setoran bank_2* diproses bank. Rekening Koran bank diterima oleh bagian Accounting.
4. Bagian Finance memproses legalitas OMI dan kasir collection atas dokumen *slip setoran bank_1* dan *RRP legalisasi OMI_23*. Proses legalitas ini menghasilkan dokumen rangkap 3, *RRP legalisasi OMI dvs OMI*, *Kasir Collection_123*. *RRP legalisasi OMI dvs OMI*, *Kasir Collection_2* diberikan kepada kasir untuk disimpan sebagai arsip. *RRP legalisasi OMI dvs OMI*, *Kasir Collection_3* diberikan ke bagian OMI untuk disimpan sebagai arsip.
5. *RRP legalisasi OMI dvs OMI*, *Kasir Collection_1* beserta *setoran bank_1* oleh Finance diproses jurnal harian, dokumen yang dihasilkan berupa *slip jurnal*

harian. Kemudian dilakukan proses bukti bank terima yang menghasilkan data *bukti bank terima*.

6. Bagian Akuntansi menerima Rekening Koran dari Bank yang direkonsiliasi dengan Buku Besar. data *bukti bank terima* merupakan input pada Buku Besar.

Biaya Pengiriman

Salah satu bentuk fasilitas PT. Inti Cakrawala Citra adalah pengiriman barang yang dibeli pelanggan. Terdapat ketentuan khusus atas biaya yang dibayar oleh pelanggan ke pihak Indogrosir, ketentuan tersebut berhubungan dengan wilayah pengiriman.

Wilayah pengiriman dibagi menjadi 3 wilayah : 1) Surabaya 2) Gresik dan Sidoarjo dan 3) di luar 3 kota tersebut. Dengan ketentuan bahwa wilayah tersebut lebih dari radius 90 km dari Indogrosir dan lebih dari 90 km tergantung negosiasi.

Perlakuan atas biaya pengiriman penjualan PT. Inti Cakrawala Citra diakui saat menerima pembayaran dari pelanggan. Penerimaan uang ini biasanya dibayar bersama pelunasan piutang usaha, hal ini karena pengguna fasilitas PT. Inti Cakrawala Citra rata – rata adalah outlet *MRO*. PT. Inti Cakrawala Citra masih belum membukukan biaya kirim pada saat terjadi pengiriman. Hal ini akan mempengaruhi proses monitoring biaya kirim penjualan ini yang akan berdampak pada penerimaan uang dari pelanggan, adapun jurnalnya.

4.3. Pembahasan

Dalam pendekatan audit operasional untuk menilai efektivitas aktivitas pengendalian intern pada fungsi penjualan tunai dan kredit di PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu : Tahap Perencanaan, Tahap Audit Program, Tahap Pekerjaan Lapangan, Tahap Temuan Audit, Tahap Pelaporan dan Rekomendasi.

4.3.1. Tahap Perencanaan

Tahap ini dilakukan guna memperoleh informasi mengenai jenis aktivitas dan informasi umum lainnya untuk membantu pelaksanaan audit awal. Pada tahap ini terdapat langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan fungsi operasional yang akan diaudit, pada penelitian ini dilakukan pada fungsi penjualan tunai dan kredit.
2. Mengumpulkan informasi mengenai kebijakan dan prosedur dalam penjualan tunai dan kredit.
3. Mendapatkan dokumen yang digunakan oleh fungsi penjualan tunai dan kredit dalam melakukan penjualan.
4. Melakukan interview dan kuesioner pada bagian yang terkait yaitu bagian penjualan dan finance untuk mengetahui problem area.
5. Melihat langsung ke lapangan untuk meningkatkan pemahaman atas aktivitas fisik dan untuk mendukung informasi yang diperoleh.

Guna mengevaluasi seberapa baik efektivitas kinerja fungsi penjualan, auditor perlu merancang suatu kuesioner mengenai proses penjualan. Dari kuesioner tersebut, pihak manajemen perusahaan diminta memberikan jawaban “ya” atau “tidak” dan dilengkapi keterangan jika perlu. Jawaban “ya” berarti sistem operasional penjualan baik, dan apabila “tidak” berarti sistem operasional penjualan perusahaan lemah. Ini dimaksudkan

untuk memudahkan auditor memperoleh data-data yang komprehensif sehingga dapat memberikan hasil evaluasi dan rekomendasi tindakan korektif yang komprehensif.

Terdapat 2 rancangan kuesioner :

- 1) kuesioner penerapan audit operasional fungsi penjualan tunai dan kredit terlampir pada Lampiran 1 Kuesioner Penerapan Audit Operasional Fungsi Penjualan Tunai dan Kredit
- 2) kuesioner pengendalian intern penjualan kredit terlampir pada Lampiran 2 Kuesioner Pengendalian Intern Penjualan Kredit

4.3.2. Tahap Audit Program

Tahap audit program merupakan langkah audit operasional yang mempersiapkan program kerja untuk review lebih lanjut atas aktivitas pengendalian yang telah ditentukan dalam tahap perencanaan.

Dalam penelitian ini, bahan bukti yang diperoleh audit program adalah kuesioner. Kuesioner ini terdiri dari daftar pertanyaan ya / tidak. Melalui kuisioner tersebut dapat diidentifikasi masalah / kelemahan yang memerlukan perbaikan dan menguatkan informasi yang diperoleh dari tahap perencanaan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari kuesioner yang diajukan dan bahan bukti yang dievaluasi, dapat diidentifikasi beberapa hal antara lain :

1. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas menyatakan batasan tanggung jawab dan wewenang.
2. Perusahaan mempunyai petunjuk kerja (job description) secara tertulis untuk setiap posisi.

3. Terdapat kebijaksanaan dan prosedur secara tertulis berupa Standar Operating Procedure dan Flow Process, namun sosialisasi kurang integral terhadap seluruh staf / karyawan.
4. Perusahaan mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka pendek..
5. Perusahaan menyusun anggaran penjualan sebagai alat evaluasi secara rutin dan berkala.
6. Perusahaan pada tahun 2003, 2004, 2005 mampu melebihi target. Target / anggaran penjualan selalu dibandingkan dengan realisasi penjualan sebagai evaluasi.
7. Audit dilakukan oleh pusat : - Secara berkala 1 bulan sekali dilakukan kontrol atas piutang dagang yang terkait dengan fungsi penjualan melalui penyelidikan dan penilaian rekening koran bank yang berhubungan dengan riil asset. – Secara berkala 3 bulan sekali dilakukan audit laporan rugi laba 3 bulan sekali. Audit fungsi penjualan secara prosedural yang terintegrasi belum tersistematis baik divisi audit pusat maupun divisi audit lokal.
8. Setiap tenaga penjualan mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai produk agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.
9. Perusahaan menyelenggarakan program latihan bagi staf / karyawan penjualan baru.
10. Jumlah tenaga kerja pada fungsi penjualan telah cukup memadai
11. Kualitas barang yang dimiliki perusahaan baik. Serta perusahaan melayani perbaikan beberapa jenis produk yang telah dibeli pelanggan, yaitu diwenangkan kepada dealer resmi produsen produk
12. Perusahaan menerima retur produk yang disertai dokumen pembelian yang lengkap dan nyata memang terdapat kesalahan pihak perusahaan.
13. Perusahaan menggunakan biro iklan sebagai sarana pemasaran.

14. Pelanggan telah mendapatkan pelayanan yang baik dan perusahaan selalu berusaha memperbaiki hubungan dengan pelanggan diantaranya dengan fasilitas penambahan potongan harga atau fasilitas lain bagi pelanggan setia.
15. Ketentuan mengenai potongan harga secara tertulis tidak ada, potongan harga harus disetujui oleh store manager.
16. Bangunan untuk aktivitas perusahaan telah memenuhi kebutuhan.
17. Transaksi penjualan dilaksanakan oleh lebih dari satu fungsi.
18. Telah terdapat pemisahan fungsi yaitu antara bagian penjualan, bagian akuntansi, bagian keuangan, bagian store & gudang, bagian pengiriman dan bagian penagihan.
19. Mendapatkan informasi mengenai rencana dan realisasi anggaran penjualan selama 3 tahun terakhir.
20. Penerimaan order diotorisasi oleh fungsi penjualan tunai dan kredit yaitu staf penjualan, karena tidak ada bagian kredit yang khusus menangani masalah kredit.
21. Persetujuan pemberian kredit diberikan oleh pihak store manager.
22. Pencatatan *RRP* didukung oleh *SOP (Surat Order Pelanggan)* dari bagian penjualan.
23. Pada setiap penjualan tunai selalu dibuatkan struk kasir beserta dokumen penjualan tunai lainnya dan pada penjualan kredit selalu dibuatkan *RRP* beserta dokumen penjualan kredit lainnya.
24. Data-data penjualan tunai dan kredit yang masuk ke bagian keuangan dicocokkan dengan catatan / data yang dimasukkan dan diperiksa secara teliti.
25. Dokumen yang masuk memiliki nomor urut tercetak dan disimpan secara tertib dan memadai sesuai dengan wewenang.

26. Penyerahan barang diotorisasi oleh fungsi pengiriman barang dengan cara meminta tanda tangan pelanggan pada surat tagihan
27. Perusahaan dapat mengatasi masalah transportasi untuk penjualan di luar daerah dan armada penjualan cukup memadai.
28. Pemakaian surat pengiriman dipertanggungjawabkan oleh bagian pengiriman.
29. Bagian store memiliki catatan barang yang dikreditkan
30. Bagian kontrol atas fungsi penjualan dilakukan perusahaan yaitu oleh bagian akuntansi.

4.3.3. Tahap Pekerjaan Lapangan

Informasi yang dikumpulkan dalam tahap ini berhubungan dengan aktivitas pengendalian atas fungsi penjualan untuk mengidentifikasi aktivitas potensial dalam penilaian dan perbaikan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi operasi. Titik permulaan dari studi pendahuluan yaitu :

Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian pada PT. Inti Cakrawala Citra yang relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan hal berikut :

a. Pengendalian Pengolahan Informasi

Klasifikasi aktivitas pengendalian informasi dibedakan menjadi 2 macam : *pengendalian umum* dan *pengendalian aplikasi*. Pengendalian yang dibahas dalam skripsi ini adalah pengendalian aplikasi, merupakan pengendalian pada satu fungsi saja, yaitu fungsi penjualan tunai dan kredit. Hasil penelitian terhadap aktivitas pengendalian yang terdapat pada PT. Inti Cakrawala Citra adalah sebagai berikut :

o Otorisasi yang tepat

Otorisasi yang berhubungan dengan aktivitas penjualan PT. Inti Cakrawala Citra, diantaranya :

- Surat Order Pelanggan dan NPL yang dibuat oleh MRO / OMI harus ditandatangani oleh MRJM
- Rencana dan Realisasi Penagihan dibuat oleh Finance dan ditandatangani spv Finance
- Bukti barang keluar pada penjualan kredit dibuat oleh bagian store. Dan ditandatangani spv Store.
- Kegiatan dalam perusahaan serta wewenang untuk melakukan prosedur penjualan kredit telah dilakukan sesuai dengan struktur organisasi, job description, dan Standar Operating Procedure / Work Procedure.

o Pemeriksaan secara independen

- Pemeriksaan terhadap dokumen keuangan seperti RRP (*Rencana dan Realisasi Penagihan*), jurnal penjualan, jurnal umum oleh spv akuntansi dan keuangan.
- Pemeriksaan terhadap non keuangan seperti bukti barang masuk dan kartu stock (gudang & store) oleh spv gudang & spv store.
- Pemeriksaan terhadap hasil penjualan dengan anggaran yang telah disusun untuk mengetahui terjadinya kenaikan atau penurunan penjualan.

o Perancangan dan penggunaan dokumen & catatan

Dokumen dan catatan maupun laporan yang terkait dengan penjualan adalah sebagai berikut :

- **Penjualan Tunai** : *struk kasir, laporan penjualan actual, struk reset kasir, slip jurnal harian, Bukti Bank Terima, Buku Besar*

- **Penjualan Kredit MRO :**
 - *invoice* dibuat rangkap 5
 - *SOP (Surat Order Pengiriman)* dibuat rangkap 7.
 - *bukti memorial*
 - *jurnal penjualan, jurnal penerimaan kas, jurnal umum.*
- **Penjualan Kredit OMI :**
 - *pesanan permintaan barang dan email* diterima oleh EDP
 - *daftar listing ke Master DPB*
 - *daftar listing transfer hand held ke ext*
 - *Struk kasir* dibuat rangkap 4
 - *Bukti terima barang BTB*
 - *RRP* dibuat rangkap 3
- **Penerimaan Kas Piutang OMI :**
 - *RRP legalisasi OMI*
 - *RRP legalisasi OMI dvs OMI, Kasir Collection 123* dibuat rangkap 3
 - *slip jurnal harian*
 - *bukti bank terima.*

b. Pemisahan Fungsi yang Memadai

Proses penjualan PT. Inti Cakrawala Citra terkait erat dengan fungsi yang berperan dalam kegiatan tersebut. Pemisahan fungsi dapat terlihat pada masing-masing bagian yang terkait dengan penjualan, yaitu :

- Pemisahan fungsi penjualan dan fungsi keuangan sebagai penerima kas dengan fungsi pencatatan yang dijalankan oleh bagian akuntansi.
- Pemisahan antara fungsi penjualan dan fungsi penagihan
- Pemisahan antara fungsi penjualan dengan fungsi penyimpanan barang
- Fungsi penyimpanan barang masuk keluar dilakukan oleh bagian gudang ditandatangani oleh spv gudang. Sedangkan barang kredit OMI & MRO dikeluarkan dari store dan ditandatangani oleh spv store.
- Fungsi akuntansi mencatat penjualan tunai dan kredit pada jurnal penjualan.

c. Pengendalian Fisik atas Kekayaan dan Catatan

Pengendalian fisik PT. Inti Cakrawala Citra terutama berkaitan dengan alat pengamanan dan penyimpanan aktiva, dokumen-dokumen, catatan-catatan, aplikasi program komputer serta arsip perusahaan disimpan dan diterbitkan dengan kendali kontrol. Selain itu, hal-hal yang berhubungan dengan penjualan tunai dan kredit, proses penyimpanan, pemindahan, atau penggunaan selalu dilakukan oleh pihak yang berwenang.

d. Review Atas Kinerja

Review atas kinerja PT. Inti Cakrawala Citra dilakukan dengan membandingkan kinerja periode sebelumnya dengan kinerja berjalan. Kegiatan operasi penjualan PT.

Inti Cakrawala Citra dilakukan oleh staf yang berwenang agar kegiatan tersistem dengan baik, antara lain :

- Review oleh bagian penjualan terhadap laporan-laporan tentang ringkasan dari rincian saldo akun, seperti total saldo pada jurnal umum.
- Review oleh spv bagian keuangan dan akuntansi atas laporan-laporan keuangan yang dibuat oleh staf akuntansi dan staf keuangan.
- Review oleh spv gudang terhadap barang masuk dan barang keluar.
- Review terhadap realisasi penjualan dengan jumlah menurut anggaran prakiraan atau jumlah pendapatan tahun lalu.

4.3.4. Tahap Pengembangan Temuan Audit dan Pelaporan

Temuan audit dilaporkan pada pihak manajemen sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan penyusunan laporan untuk temuan audit mengenai penilaian efektivitas aktivitas pengendalian pada PT. Inti Cakrawala Citra, meliputi beberapa atribut yaitu *condition, criteria, cause, effect* dan *recommendation* :

1. Standar Operating Procedure / Work Procedure

- a. *Condition* : Ditemukan bahwa perusahaan memiliki *Standar Operating Procedure* dan *Flow Process* pada seluruh fungsi dan disosialisasikan ke seluruh bagian
- b. *Criteria* : Perusahaan memiliki *Standar Operating Procedure*, *Work Procedure*, *Document List*, *Flow Process*, *Standard Document* guna mengatur sistem perusahaan secara terintegrasi. Dan perusahaan melakukan sosialisasi prosedur /dokumen dan menerapkannya pada staf masing-masing fungsi.

- c. *Cause* : perusahaan belum mempunyai ketentuan mengenai *Work Procedure*, *Document List*, *Standard Document* secara terinci yang biasanya sebagai standar penyusunan ISO. Disamping itu perusahaan kurang melihat implikasi secara signifikan hasil yang diperoleh sosialisasi prosedur/dokumen tersebut pada seluruh lapis karyawan.
 - d. *Effect* : belum adanya *Work Procedure*, *Document List*, *Standard Document* sebagai penunjang *Standar Operating Procedure* dan *Flow Process* menyebabkan pengaturan dokumentasi sistem kurang optimal. Sosialisasi 5 hal tersebut pada seluruh lapis karyawan sesuai fungsi masing-masing juga akan membantu manajemen mengelola data secara sistematis.
 - e. *Recommendation* : sebaiknya perusahaan pada umumnya dan fungsi penjualan pada khususnya memiliki *Standar Operating Procedure*, *Work Procedure*, *Document List*, *Flow Process*, *Standard Document* guna mengatur sistem perusahaan secara terintegrasi.
2. Divisi auditor internal cabang perusahaan Surabaya
- a. *Condition* : Belum adanya divisi audit lokal pada perusahaan untuk mengaudit fungsi-fungsi dalam perusahaan untuk memverifikasi data dan mengevaluasi kinerja masing-masing fungsi.
 - b. *Criteria* : dalam perusahaan selain tim audit dari perusahaan pusat diperlukan pula divisi audit lokal
 - c. *Cause* : Hal ini terjadi karena perusahaan belum mengkaji tingkat perlunya auditor lokal.
 - d. *Effect* : Fungsi audit yang dijalankan oleh tim audit pusat tidak menutup kemungkinan perolehan hasil auditnya kurang valid

- e. *Recommendation* : Perusahaan perlu membentuk divisi audit lokal yang khusus dan independen dalam menjalankan tugasnya mengaudit seluruh fungsi pada PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya, divisi ini bekerjasama dengan tim audit pusat untuk melakukan validasi data. Audit lokal dapat memberikan temuan audit dan kajian lebih luas daripada tim auditor pusat. Disamping itu apabila perusahaan menghendaki sertifikasi ISO maka divisi ini dapat menjadi perancang dan pengkaji prosedur dan dokumen yang diperlukan dalam pengembangan sistem yang lebih baik.
3. Implementasi sistem informasi dalam updating harga dan stock barang store dalam aktivitas penjualan tunai
- a. *Condition* : Kadangkala terjadi pada cashier harga belum di-update, sehingga menggunakan standar harga sebelumnya.
- b. *Criteria* : Sistem informasi yang digunakan harus realible, updating database sangat baik, validitas data terjamin, terintegrasi secara total sehingga fungsi-fungsi lain dapat memanfaatkan aliran data.
- c. *Cause* : harga barang belum di-update, sehingga menggunakan standar harga sebelumnya.
- d. *Effect* : Terdapat beberapa transaksi yang mungkin merugikan perusahaan karena ketidaksesuaian harga.
- e. *Recommendation* : Perusahaan perlu melakukan perbaikan sistem informasi sehingga updating harga dan persediaan barang di store valid. Selain perbaikan frontline dan kesediaan barang, pengembangan sistem informasi ini juga harus secara integral mendukung validitas data fungsi-fungsi yang lain pada perusahaan.

4. Pemberian potongan harga (discount) dalam aktivitas penjualan kredit
 - a. *Condition* : Fungsi penjualan kredit tidak memiliki daftar ketentuan mengenai potongan harga (discount) kepada pelanggan secara tetap dan pasti.
 - b. *Criteria* : Fungsi penjualan kredit memiliki catatan atau daftar mengenai potongan harga (discount) sehingga staf fungsi penjualan dapat memberikan harga secara langsung ke pelanggan dan memudahkan bagian akuntansi dalam melakukan pemeriksaan.
 - c. *Cause* : hal ini terjadi sebab pemberian potongan harga berada pada wewenang store manager dengan persetujuan dari direktur.
 - d. *Effect* : kelancaran prosedur penjualan kredit mengalami hambatan, karena staf pemasaran harus menunggu keputusan pemberian *discount* dari manajer penjualan. Hal ini dapat mempengaruhi efektivitas aktivitas pengendalian fungsi penjualan kredit, karena bisa saja terjadi praktek-praktek yang menyimpang oleh personel tertentu.
 - e. *Recommendation* : sebaiknya dibuat ketentuan potongan harga (discount) secara tertulis untuk menunjang kelancaran aktivitas penjualan kredit dan mencegah adanya praktek menyimpang.
5. Perengkapan fungsi kredit dalam aktivitas penjualan kredit
 - a. *Condition* : Belum adanya bagian kredit pada fungsi penjualan kredit sebagai analisis dan pemberi persetujuan kredit.
 - b. *Criteria* : dalam aktivitas penjualan kredit, fungsi penjualan dan fungsi kredit harus dipisahkan.
 - c. *Cause* : Hal ini terjadi karena kredit yang diberikan kepada pelanggan dilakukan oleh manajer penjualan.

- d. *Effect* : Perangkaian fungsi yang dilakukan oleh manajer penjualan akan mengakibatkan pelaksanaan tugas yang tidak optimal dan memungkinkan adanya pelanggan yang tidak memenuhi syarat dan kurang memiliki kemampuan pembayaran hutang yang disetujui tersebut.
- e. *Recommendation* : Perusahaan perlu membentuk bagian kredit tersendiri yang khusus dan independen untuk menjalankan tugas meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi kredit pada pelanggan. Bagian kredit ini harus terpisah dari bagian penjualan, bagian akuntansi, bagian keuangan, bagian gudang, dan bagian pengiriman dalam fungsi penjualan kredit. Hal ini untuk menjaga tidak terjadinya praktek kecurangan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
6. Selisih antara realisasi penjualan dengan anggaran penjualan
- a. *Condition* : Adanya selisih kenaikan antara realisasi penjualan dengan anggaran penjualan selama tiga tahun terakhir yang menunjukkan kinerja penjualan yang baik.
- b. *Criteria* : Untuk dapat mengetahui hal ini dilakukan analisa selisih penjualan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan hasil yang sebenarnya. Berikut analisa atas selisih anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.

Tabel 4.5. Perbandingan Antara Anggaran Penjualan Dengan Realisasi Penjualan PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya

Tahun	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih	%
2003	58,314,400,000	63,634,205,434	5,319,805,434	9.12
2004	72,893,000,000	80,994,150,826	8,101,150,826	11.11
2005	104,888,168,000	110,731,209,021	5,843,041,021	5.57

Tabel 4.6. Perbandingan Realisasi Penjualan
PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya

Tahun	Realisasi Penjualan	2005 / 2004	%	2004 / 2003	%
2003	63,634,205,434	1.37	37	1.27	27
2004	80,994,150,826				
2005	110,731,209,021				

Tahun 2003 realisasi penjualan mengalami kenaikan sebesar 9.12% dibandingkan dengan jumlah yang dianggarkan yaitu Rp. 58,314,400,000.00 dan dapat direalisasikan sebesar Rp.63,634,205,434.00. Penjualan telah berjalan dengan efisien, karena adanya peningkatan pendapatan yang cukup besar Rp.1,675,155,434.00. Tahun 2004 realisasi penjualan mencapai Rp.80,994,150,826.00, sedangkan anggaran perusahaan sebesar Rp.72,893,000,000. Terjadi kenaikan sebesar 11,11%. Pada tahun 2005, mengalami kenaikan penjualan sebesar 5,57%, dengan realisasi sebesar Rp. 110,731,209,021 dengan anggaran sebesar Rp.104,888,168,000. hal ini menunjukkan penjualan yang dilakukan oleh PT. Inti Cakrawala Citra selama tahun 2003 hingga 2005 cukup efektif.

Sedangkan berdasarkan Tabel 4.6. Perbandingan Antara Anggaran Penjualan Dengan Realisasi Penjualan PT. Inti Cakrawala Citra – Surabaya, maka didapatkan data kenaikan 37% atas nilai realisasi penjualan tahun 2005 dibandingkan tahun 2004. Dan kenaikan sebesar 27% atas nilai realisasi penjualan tahun 2004 dibandingkan tahun 2003. Tingkat kenaikan penjualan ini masih belum tentu dapat dijadikan sebagai parameter untuk mengukur kinerja system, karena pengaruh nilai mata uang, inflasi rate dan lain-lain. Namun

demikian masih dapat ditunjukkan kinerja fungsi penjualan PT. Inti Cakrawala Citra Surabaya meningkat pada 2 tahun terakhir.

- c. *Cause* : Selama ini perusahaan dalam menyusun anggaran berdasar pada data historis yang disesuaikan. Perusahaan menggunakan anggaran sebagai standar untuk mengukur prestasi. Anggaran disusun berdasar jumlah penjualan tunai dan kredit pada tahun sebelumnya selanjutnya disertai perkiraan jumlah penjualan tahun ini. Perusahaan kurang memperhatikan kondisi situasi saat ini, perkembangan pasar, dan informasi lain yang mendukung pembuatan anggaran tersebut.
- d. *Effect* : Selalu terpenuhinya anggaran yang ditetapkan pada tahun 2003 hingga 2005 pada tingkat kenaikan 2,7%, 11,11%, 5,57% menunjukkan anggaran yang ditetapkan kurang menggunakan sumber-sumber informasi ekstern yang mengakibatkan anggaran menggunakan batas bawah kinerja sistem penjualan dan dapat menyebabkan kinerja sistem penjualan kurang optimal.
- e. *Recommendation* :
- Perusahaan perlu menganalisis adanya selisih antara anggaran dengan realisasi penjualan. Selisih tersebut ditelusuri dengan mencari penyebab selalu tercapainya anggaran, dimana nilai selisih antara anggaran dan realisasi berkisar >5%, dengan tingkat kenaikan budget per tahun antara 25% hingga 43,89%.
 - Penyusunan anggaran sebaiknya menggunakan berbagai data kualitatif dan kuantitatif serta informasi dari berbagai sumber yang mendukung. Selain itu perusahaan perlu mengadakan riset dan penelitian pasar untuk mengetahui

perkembangan pasar, situasi, tingkat penurunan nilai mata uang, inflasi dan kondisi yang akan berpengaruh di masa mendatang.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, secara umum dapat disimpulkan bahwa fungsi penjualan tunai dan kredit di PT. Inti Cakrawala Citra telah menjalankan operasinya secara efektif, namun dengan menerapkan audit operasional yang pelaksanaannya melalui tahap perencanaan, tahap audit program, tahap pekerjaan lapangan, tahap pengembangan audit, dan tahap pelaporan ditemukan beberapa kelemahan dalam aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan tunai dan kredit. Hal ini disebabkan karena audit operasional dapat mendukung dalam melakukan penilaian efektivitas aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan tunai dan kredit secara lebih terarah dan terinci. Beberapa kelemahan yang ditemukan dari hasil penilaian efektivitas aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan tunai dan kredit di PT. Inti Cakrawala Citra -- Surabaya dengan menggunakan audit operasional adalah sebagai berikut :

1. Ditemukan bahwa telah terdapat Job Description, Standar Operating Procedure dan Flow Process, namun sosialisasi kepada staf dan karyawan kurang diperhatikan. Sedangkan Document List, Standard Document, dan Work Procedure masih belum dikembangkan untuk menata sistem.
2. Ditemukan Belum adanya divisi audit lokal pada perusahaan untuk mengaudit fungsi-fungsi dalam perusahaan untuk memverifikasi data dan mengevaluasi kinerja masing-masing fungsi.
3. Ditemukan kadangkala terjadi pada cashier harga belum di-update, sehingga menggunakan standar harga sebelumnya pada proses penjualan tunai.

4. Ditemukan bahwa fungsi penjualan kredit tidak memiliki ketentuan mengenai potongan harga yang diberikan kepada pelanggan. Keputusan potongan penjualan dilakukan oleh Store Manager.
5. Ditemukan bahwa adanya perangkapan fungsi kredit sebagai pemberi persetujuan kredit dengan fungsi penjualan. Sehingga aktivitas penjualan menjadi kurang lancar, dan kontrol atas aktivitas fungsi kredit kurang. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidakefektifan aktivitas fungsi penjualan.

5.2. Saran

Berdasarkan pada beberapa hasil temuan dari penerapan efektivitas aktivitas pengendalian pada fungsi penjualan di PT. Inti Cakrawala Citra dengan menggunakan audit operasional, maka berikut beberapa saran penulis kepada perusahaan :

1. Sebaiknya fungsi penjualan menerapkan dan mensosialisasikan *Standar Operating Procedure* dan *Flow Process* yang telah ada, dan melakukan pengembangan membuat *Work Procedure*, *Document List*, *Standard Document*. Penerapan kelima hal tersebut akan membantu perbaikan sistem.
2. Sebaiknya perusahaan membentuk divisi audit untuk memverifikasi tiap fungsi, sehingga validitas data tiap fungsi lebih terjamin.
3. Sebaiknya Sistem Informasi dikembangkan lagi sehingga lebih realiable dan capable dalam menangani updating data harga, dan data-data lain yang terkait fungsi penjualan pada khususnya dan fungsi-fungsi lain perusahaan pada umumnya.
4. Sebaiknya dibuat ketentuan mengenai potongan harga secara tertulis untuk menunjang kelancaran aktivitas penjualan dan mencegah adanya penyimpangan

oleh personel tertentu. Dalam hal ini dapat mempengaruhi perkembangan realisasi penjualan, sehingga realisasi penjualan terus ditingkatkan.

5. Perusahaan perlu membentuk bagian kredit yang terpisah dari bagian penjualan, bagian akuntansi, bagian keuangan, bagian gudang, dan bagian pengiriman. Bagian kredit tersebut dibentuk sendiri yang bertugas sebagai analisis kredit dan memberikan persetujuan kredit kepada pelanggan. Sehingga dapat mengontrol ketentuan-ketentuan kredit sesuai dengan prosedur.

Audit operasional perlu dilaksanakan untuk menilai dan meningkatkan efektivitas aktivitas pengendalian suatu fungsi, dalam hal ini fungsi penjualan kredit. Hal ini dapat memecahkan suatu masalah karena temuan – temuan yang mendorong fungsi penjualan berjalan kurang efektif untuk diidentifikasi dan ditindaklanjuti perbaikannya.



DAFTAR PUSTAKA

1. Arens, Alvin A dan James K. Loebbecke. 2003. *Auditing and Assurance Service An Integrated Approach*. Ninth Edition. New Jersey: Person Education, Inc.
2. Agoes, Sukrisno, 1996. *Auditing : Pemeriksaan Akuntan*. Oleh Kantor Akuntan Publik. Edisi Kedua. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Caster, Darwin J. 1982. *Operational Auditing : In Introduction*. Florida : The IIA Inc.
4. Hadori, Yunus dan Hartanto, 1989. *Akuntansi Keuangan Lanjutan*. Edisi 1 BPFE UGM Yogyakarta.
5. IAI, CIMA, 2002. *Managing Financial Fraud. Makalah Continous Professional Development Surabaya. July 16th 2002*. (Juli):1-41
6. Mulyadi, 1992. *Pemeriksaan Akuntan*. Edisi satu. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
7. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
8. *Auditing*, Buku Satu. Edisi Keenam. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
9. Moleong, Lexy, 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Penerbit PT. Ramaja Rosdakarya.
10. Reider, Harry R. 1994. *The Complete Guide to Operational Audit*. Canada : John Wiley and Sons, Inc.
11. Supriyono, 1990. *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*, Edisi Mei 1990. Yogyakarta : BPFE.
12. Setiawati., Johan. 1990. *Pemeriksaan Kinerja*. Yogyakarta : BPFE.

13. Tunggal, Amin Widjaja, 1995. *Audit Manajemen Kontemporer*. Cetakan Pertama. Jakarta, Harvindo.
14. William C. Baynton, Walter G. Kell. 1996. *Modern Auditing*. Sixth Edition. America : John Wiley and Sons, Inc.
15. Weston, J. Fred and Eugene F. Brigham. 1990. *Essentials Of Managerial Finance*, 9th Edition. Orlando : The Dryden Press.



Lampiran 1 Kuesioner Penerapan Audit Operasional

Fungsi Penjualan Tunai dan Kredit

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah ada struktur organisasi perusahaan ?	√		
2	Apakah perusahaan mempunyai petunjuk kerja (job description) secara tertulis untuk setiap posisi dalam fungsi penjualan ?	√		Ada petunjuk kerja (job description) untuk masing-masing staf fungsi penjualan
3	Apakah terdapat kebijaksanaan dan prosedur secara tertulis untuk aktivitas penjualan ?	√		
4	Apakah pendistribusian dokumen-dokumen penjualan telah mematuhi prosedurnya (tiap bagian telah mendapat kopi dokumen) ?	√		Terdapat, Standar Operating Process namun sosialisasi belum integral pada seluruh staf / karyawan
5	Apakah perusahaan mempunyai tujuan jangka panjang dan jangka pendek ?	√		
6	Apakah perusahaan selalu menyusun anggaran penjualan secara rutin sehingga dapat digunakan sebagai alat evaluasi ?	√		
7	Apakah ramalan penjualan dibuat paling tidak 1 tahun mendatang, baik dalam unit maupun nilai penjualan ?	√		
8	Apakah perusahaan mampu mencapai target tersebut ?	√		
9	Apakah target penjualan selalu dibandingkan dengan realisasi hasil penjualan ?	√		
10	Apakah setiap periode dilakukan kontrol atas penjualan ?	√		
11	Apakah setiap tenaga penjualan mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai produk agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara efektif ?	√		
12	Apakah perusahaan menyelenggarakan program latihan bagi tenaga penjualan (staf/karyawan store, MRO dan OMI) ?	√		

Lanjutan Lampiran 1

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
13	Apakah jumlah tenaga kerja pada fungsi penjualan telah cukup memadai ?	√		
14	Apakah target yang dibebankan terhadap staf/karyawan store (penjualan), OMI dan MRO terlalu berat ?		√	
15	Apakah para staf/karyawan store (penjualan), OMI dan MRO banyak mempunyai waktu yang terbuang selama jam kerja ?		√	
16	Apakah terdapat jenjang atau tingkatan dalam posisi staf/karyawan store (penjualan), OMI dan MRO ?	√		
17	Apakah barang yang ada sekarang sudah baik kualitasnya ?	√		
18	Apakah perusahaan melayani perbaikan produk ?		√	Tidak secara langsung, namun dilimpahkan kepada dealer resmi produsen produk
19	Apakah perusahaan menerima retur barang ?	√		
20	Apakah perusahaan menggunakan jasa biro iklan ?	√		
21	Apakah pelanggan telah mendapatkan pelayanan yang baik ?	√		
22	Apakah ada suatu contoh memperbaiki hubungan dengan pelanggan ?	√		
23	Apakah perusahaan mempunyai pedoman-pedoman dalam pemberian potongan harga (discount) secara tertulis?		√	
24	Apakah bangunan yang ada (fasilitas) store, kantor, dan gudang telah cukup memadai ?	√		
25	Apakah transaksi penjualan dilaksanakan oleh lebih dari satu fungsi ?	√		

Lanjutan Lampiran 1

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
26	Apakah transaksi penjualan dilaksanakan oleh bagian penjualan, bagian akuntansi, bagian keuangan, bagian store & gudang, bagian pengiriman dan bagian penagihan ?	√		
27	Apakah fungsi penjualan terpisah dari :			Fungsi kredit langsung ditangani oleh fungsi penjualan
	a. Fungsi kredit ?		√	
	b. Fungsi akuntansi ?	√		
	c. Fungsi store dan gudang?	√		
	d. Fungsi pengiriman barang ?	√		
28	Apakah penerimaan order dari pembeli dalam penjualan tunai dan kredit diotorisasi oleh pihak yang berwenang ?	√		
29	Apakah otorisasi pemberian kredit diberikan oleh bagian kredit ?		√	Secara tertulis dalam prosedur dan Flow Process memang ada bagian yang khusus menangani kredit secara independen, namun dalam pelaksanaan masih ditangani staf penjualan yang diberi wewenang menangani kredit.
30	Apakah penerimaan order kredit diotorisasikan dengan bagian penjualan ?	√		Kredit ditangani bagian penjualan
31	Apakah persetujuan pemberian kredit diberikan oleh pihak yang berwenang ?	√		MRJM
32	Apakah bagian - bagian dari fungsi penjualan menyimpan bukti - bukti yang berkaitan dengan fungsi penjualan ?	√		
33	Apakah pada setiap penjualan tunai selalu dibuatkan struk kasir dan dokumen penjualan tunai ?	√		
34	Apakah pada setiap penjualan kredit selalu dibuatkan RRP dan dokumen penjualan kredit ?	√		
35	Apakah struk kasir, RRP dan dokumen penjualan tunai & kredit :			
	a. Terkontrol dengan pemberian nomor urut tercetak ?	√		
	b. Pemakaiannya dipertanggungjawabkan oleh fungsi penjualan ?	√		

Lanjutan Lampiran 1

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
36	Apakah semua dokumen penjualan disimpan secara tertib dan memadai sesuai dengan wewenang ?	√		
37	Apakah RRP selalu dicocokkan dengan order pelanggan dan diperiksa datanya ?	√		
38	Apakah kas yang masuk untuk setiap penjualan tunai dan kredit dicocokkan dengan catatan / data yang dimasukkan dan diperiksa secara teliti ?	√		
39	Apakah catatan akuntansi untuk penjualan dilakukan berdasarkan surat atau dokumen sumber yang dilampiri dengan dokumen pendukung yang lengkap ?	√		
40	Apakah penyerahan barang diotorisasi oleh fungsi pengiriman barang dengan cara meminta tanda tangan pelanggan pada surat tagihan ?	√		
41	Apakah perusahaan dapat mengatasi masalah transportasi untuk penjualan di luar daerah ?	√		
42	Apakah armada penjualan cukup memadai ?	√		
43	Apakah pemakaian surat pengiriman dipertanggungjawabkan oleh bagian yang berwenang ?	√		
44	Apakah bagian store memiliki catatan barang yang dikreditkan ?	√		Barang kredit dikeluarkan dari store bukan gudang
45	Apakah dokumen fungsi penjualan dianggap cukup memadai ?	√		

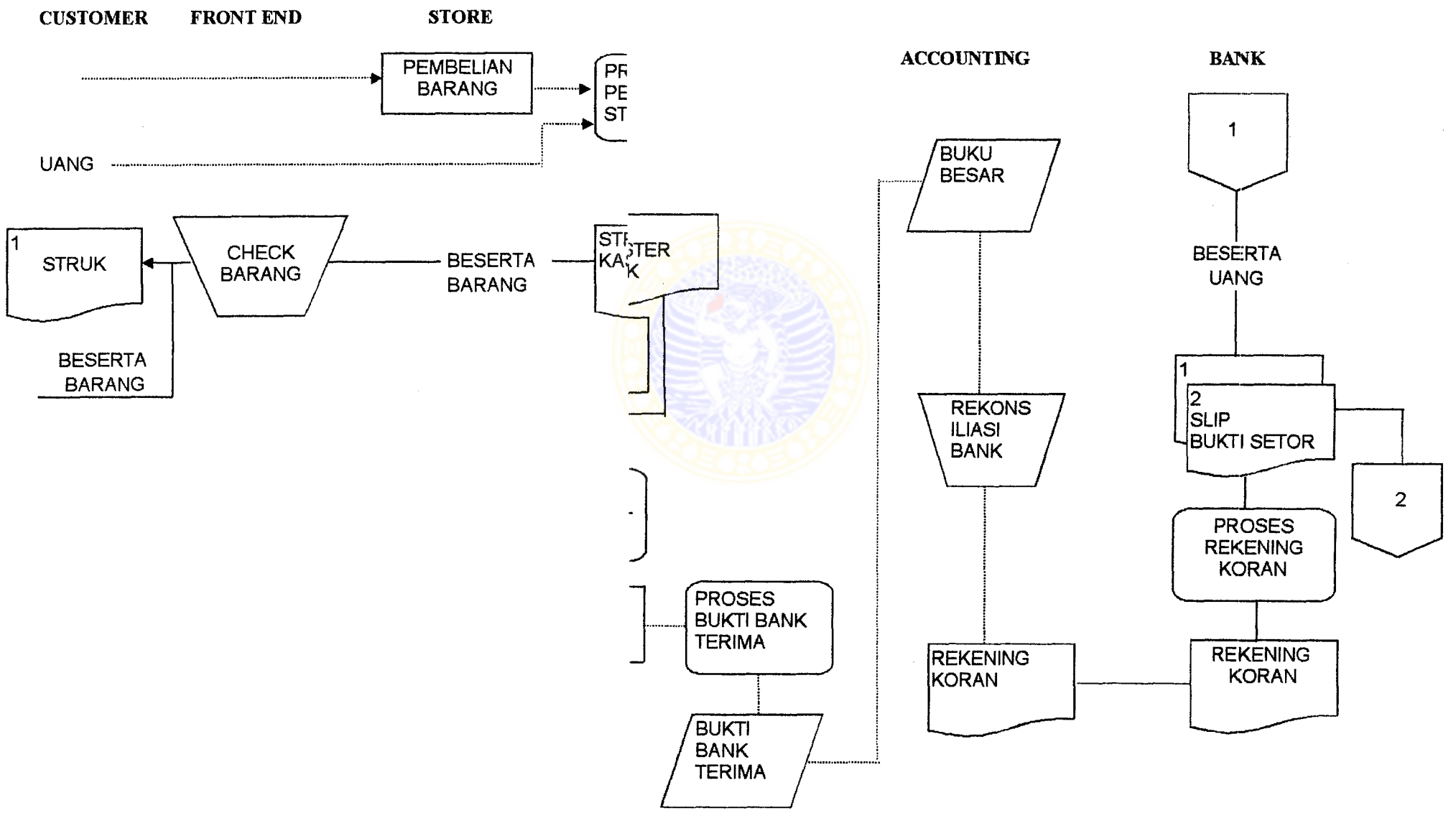
Lampiran 2 Kuesioner Pengendalian Intern Penjualan Kredit

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah pemegang kartu piutang tidak merangkap sebagai kasir ?	√		
2	Apakah kasir tidak mempunyai wewenang untuk menangani kartu piutang?	√		
3	Apakah sebelum barang dikirim, penjualan kredit harus mendapat persetujuan dari jabatan yang berwenang ?	√		
4	Apakah transaksi penjualan kredit harus disetujui oleh manajer kredit sebelum barang dikirim ?	√		
5	Apakah penghapusan piutang harus mendapat persetujuan dari pejabat yang tidak berhubungan dengan fungsi penjualan kredit ?	√		
6	Apakah memo kredit harus mendapat persetujuan dari yang berwenang ?	√		
7	Apakah faktur penjualan bernomor urut tercetak dan penggunaannya diawasi ?		√	Bernomor urut tercetak, penggunaan kurang diawasi
8	Apakah terdapat pengecekan terhadap harga yang tercantum pada faktur penjualan ?	√		
9	Apakah dokumen pengiriman dibuat untuk setiap pengiriman barang ?	√		
10	Apakah daftar umur piutang dibuat secara periodik ?	√		
11	Apakah secara periodik fungsi pencatatan piutang mengirimkan pernyataan piutang kepada debitur ?		√	Pengiriman dilaksanakan tidak secara periodik
12	Apakah memo kredit bernomor urut tercetak dan penggunaannya diawasi ?	√		

Lanjutan Lampiran 2

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
13	Apakah fungsi penjualan terpisah dari fungsi pencatatan piutang dan fungsi otorisasi kredit ?	√		
14	Apakah transaksi penjualan kredit dilaksanakan oleh fungsi penjualan, fungsi pemberi otorisasi kredit ?	√		
15	Apakah fungsi penjualan terpisah dari fungsi otorisasi pemberian kredit ?		√	
16	Apakah penerimaan order pembeli dalam sistem penjualan kredit diotorisasi oleh yang berwenang ?	√		
17	Apakah persetujuan diberikan oleh yang berwenang ?	√		
18	Apakah terjadinya piutang diotorisasi oleh yang berwenang ?	√		
19	Apakah pemberian kode rekening untuk diberikan baru diotorisasi oleh bagian yang berwenang ?	√		
20	Apakah pencatatan ke dalam kartu piutang, jurnal penjualan dan jurnal ini diotorisasi oleh yang berwenang ?	√		

Lampiran 3
Prosedur Penjualan Tunai



Lampiran 7 Nilai Realiasi dan Budget Penjualan Tahun 2003 – 2005

Keterangan	2004	%	2003	%	Naik Turun	%
Net Sales	80,994,150,826	100	63,634,205,434	100	17,359,945,392	27
Margin	3,361,798,930	4	2,830,664,087	4	531,134,843	19
Pendapatan	2,157,077,901	3	1,722,602,049	3	434,475,852	25
Biaya Operasi	(6,967,072,408)	(9)	(6,350,848,676)	(10)	(616,223,732)	10
Alokasi Over Head HO	(24,494,689)	(0)	73,405,531	0	(97,900,220)	(133)
Profit And (Loss)	(1,472,690,266)	(2)	(1,724,177,009)	(3)	251,486,743	(15)
Penyusutan	1,036,216,508	1	1,000,906,538	2	35,309,970	4
Beban Non Kas	231,243,271	0	54,320,791	0	176,922,480	326
Cash Profit (Loss)	(205,230,487)	(0)	(668,949,680)	(1)	463,719,193	(69)
Keterangan	2004	%	BUDGET	%	Naik Turun	%
Net Sales	80,994,150,826	100	72,893,000,000	100	8,101,150,826	11
Margin	3,361,798,930	4	3,040,102,000	4	321,696,930	11
Pendapatan	2,157,077,901	3	2,165,679,000	3	(8,601,099)	(0)
Biaya Operasi	(6,967,072,408)	(9)	(6,837,186,000)	(9)	(129,886,408)	2
Alokasi Over Head HO	(24,494,689)	(0)	107,653,000	0	(132,147,689)	(123)
Profit And (Loss)	(1,472,690,266)	(2)	(1,523,752,000)	(2)	51,061,734	(3)
Penyusutan	1,036,216,508	1	1,035,042,000	1	1,174,508	0
Beban Non Kas	231,243,271	0	145,786,000	0	85,457,271	59
Cash Profit (Loss)	(205,230,487)	(0)	(342,924,000)	(0)	137,693,513	(40)

Lanjutan Lampiran 7

Keterangan	2005	%	2004	%	Naik Turun	%
Net Sales	110,731,209,021	100	80,994,150,826	100	29,737,058,195	37
Retur	(77,589,392)	(0)		-	(77,589,392)	(100)
Margin	3,995,201,223	4	3,361,798,930	4	633,402,293	19
Pendapatan	2,470,976,683	2	2,157,077,901	3	313,898,782	15
Biaya Operasi	(6,775,506,162)	(6)	(6,967,072,408)	(9)	191,566,246	(3)
Alokasi Over Head HO	(125,413,214)	(0)	(24,494,689)	(0)	(100,918,525)	412
Profit And (Loss)	(434,741,470)	(0)	(1,472,690,266)	(2)	1,037,948,796	(70)
Penyusutan	695,360,659	1	1,036,216,508	1	(340,855,849)	(33)
Beban Non Kas	57,612,632	0	231,243,271	0	(173,630,639)	(75)
Cash Profit (Loss)	318,231,821	0	(205,230,487)	(0)	523,462,308	(255)
Keterangan	2005	%	BUDGET	%	Naik Turun	%
Net Sales	110,731,209,021	100	104,888,168,000	100	5,843,041,021	6
Retur	(77,589,392)	(0)		-	(77,589,392)	(100)
Margin	3,995,201,223	4	3,815,245,000	4	179,956,223	5
Pendapatan	2,470,976,683	2	2,655,818,000	3	(184,841,317)	(7)
Biaya Operasi	(6,775,506,162)	(6)	(7,351,120,000)	(7)	575,613,838	(8)
Alokasi Over Head HO	(125,413,214)	(0)	84,155,000	0	(209,568,214)	(249)
Profit And (Loss)	(434,741,470)	(0)	(795,902,000)	(1)	361,160,530	(45)
Penyusutan	695,360,659	1	1,090,872,000	1	(395,511,341)	(36)
Beban Non Kas	57,612,632	0	157,333,000	0	(99,720,368)	(63)
Cash Profit (Loss)	318,231,821	0	452,303,000	0	(134,071,179)	(30)